

Relaciones de Producción

entre la pequeña empresa y la gran empresa del calzado



cuaderno de investigación # 15

Dieciséis estudios de casos en Masaya y Granada, Nicaragua.

Jon Ander Bilbao Ercoreca

Autor

Jon Ander Bilbao Ercoreca

Revisión de texto

Michele Najlis

DyDiagramación

Lluiman Morazán

Impresión

IMPRIMATUR

Artes Gráficas

© Bilbao E Jon Ander 2001 *Relaciones de producción entre los talleres artesanales y la gran empresa del calzado* El Instituto de Investigación y Desarrollo Nitlapán.

Universidad Centroamericana U C A , NorteSur, Christian AID

Managua, Nicaragua pp

Relaciones de Producción entre los talleres artesanales y la gran empresa del calzado

Cuadernos de Investigación # 15

Jon Ander Bilbao Ercoreca



Christian Aid

nordSüd





Contenido

<i>Introducción</i>	7
---------------------	---

Capítulo Primero

<i>El Subcontrato en la pequeña empresa del calzado</i>	9
---	---

1. INTRODUCCIÓN	9
2. EL TEMA DE LA INVESTIGACIÓN	10
3. CARACTERÍSTICAS DE LA SUBCONTRATACIÓN	10
4. LAS PREGUNTAS PLANTEADAS	12
5. EL MÉTODO DE INVESTIGACIÓN Y ANÁLISIS.	12
6. LOS TALLERES O "PEQUEÑAS EMPRESAS."	14
7. LA RELACIÓN LABORAL Y DE PRODUCCIÓN ENTRE LA FÁBRICA Y EL TALLER	16

Capítulo Segundo

<i>Tres tiempos humanos e históricos</i>	19
--	----

1. TRES TIEMPOS HUMANOS E HISTÓRICOS	19
2. LOS TALLERES DE LOS 70's.	19
3. LOS TALLERES DE LOS 80's	21
4. UNA DIFÍCIL TRANSICIÓN POLÍTICA-ECONÓMICA	24
5. LOS TALLERES DE LOS 90's	25
6. CONCLUSIÓN	28

<i>Capítulo Tercero</i>	31
<i>La vida de los artesanos zapateros subcontratados</i>	31
1. ALGUNAS NOTAS SOBRE EL SUBCONTRATO	31
2. GRUPOS Y REALIDAD DEL SUBCONTRATADO	33
3. FÁBRICAS Y ARTESANOS: EL SUBCONTRATO. ALGUNOS COMENTARIOS	59
 <i>Capítulo cuarto</i>	 63
<i>Dos temas en torno al subcontrato</i>	63
1. LA VOCACIÓN DE ZAPATERO	63
2. ¿CÓMO SE PAGA LA PRODUCCIÓN SUBCONTRATADA?	67
 <i>Capítulo Quinto</i>	 85
<i>A modo de conclusiones: Limitaciones y supervivencia de la pequeña empresa</i>	85
1. LAS LIMITACIONES DEL PEQUEÑO EMPRESARIO	85
 <i>Bibliografía</i>	 101

Introducción

En el mundo industrial de los países desarrollados se ha fomentado, desde hace más de treinta años, la descentralización de la producción como una experiencia del mundo globalizado. Esto ha llevado a la búsqueda de la fragmentación de los procesos productivos en pequeñas plantas y talleres que elaboran parcialmente un determinado producto para una fábrica que centraliza la producción, distribución y venta de la producción. A esta relación entre ambos grupos -el fabril y el pequeño taller- se le llama "subcontrato".

En nuestro pequeño mundo laboral nicaraguense no se ha dado tal proceso productivo de manera generalizada, y únicamente se han experimentado algunos pequeños intentos entre pocas fábricas y algunos pequeños talleres, por ejemplo, en el mundo del calzado.

En el estudio que hemos realizado y que ahora presentamos, hemos encontrado que a lo largo de los siete años que tiene de haber comenzado a existir en Nicaragua esta relación de subcontratación, nueve pequeños talleres mantienen esa relación con dos fábricas: ocho de ellos con la Manica-Sandak y uno con la Caribbean.

Sin embargo, unos treinta pequeños talleres –no existe una cifra exacta- han intentado este tipo de relación, que luego se ha roto. Hemos estudiado nueve de estos casos que han roto sus anteriores relaciones de subcontratación, para analizar cuáles han sido los elementos que han conducido a la ruptura de esta relación. Los nueve casos estudiados habían tenido relaciones de trabajo con las dos fábricas ya mencionadas, más Industrias Toro y ECCO.

Con este estudio hemos intentado buscar tanto los elementos positivos como los negativos de esta forma de relación "subcontratada". O, dicho de otra manera, nos hemos preguntado si los pequeños empresarios se benefician o no en este tipo de relación y si las empresas mayores quedan o no conformes con esta modalidad de producción.

Jon Ander Bilbao Ercoreca.

Antropólogo Social.

NITLAPAN UCA. Managua.



Capítulo Primero

El Subcontrato en la pequeña empresa del calzado

1. INTRODUCCIÓN

La realidad del negocio del calzado en Nicaragua, es tan profunda y misteriosa como saber cuáles son los implementos e insumos que son necesarios para armar un zapato. Así lo apreciamos, por primera vez, al ver el zapato modelo que se encuentra en la vitrina instalada en la entrada de la fábrica Sandak de Managua. Es un zapato terminado, pero presentado como aserrado por la mitad, de arriba hacia abajo, de modo que nos muestra la variedad de cueros, telas, cuerinas, cartones, entretelas y esponjas que conforman la planta del pie del calzado y muchas otras cosas que ya no se puede apreciar porque la química las alteró, o bien porque se unificaron con los materiales vecinos.

Un par de zapatos necesita más o menos diecinueve insumos a la hora de seleccionar los materiales. Se requiere doce procesos artísticos -como un catálogo de asignaturas de doctorado- para el proceso productivo. Gran variedad de unidades de pesas y medidas, como galones, cajitas, láminas, pies, yardas, conos, docenas, pares, gruesas y libras, que representan medidas conocidas y desconocidas, modernas y viejas. Todo un conglomerado de gran complejidad.

Esta múltiple confusión es la misma que experimentamos al llegar al mundo del calzado. Todos usamos zapatos y unos son cómodos y otros incómodos, unos blandos y otros duros, unos sabrosos y otros desagradables. Todo es una realidad y todo es, a su vez, una dificultad. El calzado es una creación y, a su vez, una repetición con originalidad. Por eso esta investigación, que es una primera experiencia, nos ha llevado a una realidad confusa y difícil de esclarecer y explicar.

A pesar de toda esta complejidad que acabamos de describir parcialmente, hemos querido adentrarnos en el mundo del calzado en las ciudades de Masaya y Granada, fijándonos fundamentalmente en la relación del subcontrato, o sea, la conexión económica productiva de la pequeña empresa con la fábrica o la gran empresa; como si hablásemos, por poner un ejemplo, de la relación técnica del taller de Dn. Ramón Banegas de Masaya y sus seis trabajadores con la Fábrica Manica de Managua y sus 150 trabajadores.

También hemos pretendido analizar el enlace interno de la realidad casa-taller o patio-taller de la pequeña empresa que tiene unas máquinas elementales y pequeños instrumentos, con la fábrica

que presenta máquinas variadas, grandes, calientes e inquietas, casi peligrosas, con su diversidad de productos químicos. Ciertamente dos mundos diferentes, que convergen para llegar a un resultado común: el calzado. Técnicas industriales y artesanas distintas, pero buscando un fin común.

2. EL TEMA DE LA INVESTIGACIÓN

Por lo tanto, el tema de la investigación ha sido el estudio y análisis de las formas de subcontrato en el mundo del calzado, en dos ciudades cercanas a Managua (Masaya y Granada), para comprender si existen relaciones entre las grandes y las pequeñas empresas de calzado y de qué tipo son dichas relaciones. En este análisis también nos ha interesado sopesar cómo las empresas de menor volumen pueden participar de esta relación sin ser explotadas, y a su vez aprovechar las posibilidades de transferencia tecnológica, las aperturas del mercado y la adquisición de recursos e insumos. (Proyecto de Investigación, 2000).

En algunos casos es muy difícil llegar a conclusiones, ya que en unos pequeños talleres hemos encontrado juicios negativos, como muestra de una relación que consideran mala, y hasta de abuso, entre la fábrica y el pequeño productor; mientras que en otros casos descubrimos juicios positivos sobre la ayuda formal de la fábrica ante ciertas faltas técnicas por parte del pequeño productor.

3. CARACTERÍSTICAS DE LA SUBCONTRATACIÓN

3.1. Elementos que participan en la relación

La subcontratación en los procesos industriales se presenta, por lo general, entre una empresa grande y una pequeña. La primera le puede o no suministrar a la segunda la materia prima para elaborar un producto parcial o totalmente terminado.

3.2. Principales motivos que impulsan a los fabricantes a establecer relaciones de subcontratación

Existen cuatro motivos principales de subcontratación:

- **Económico:** Se lleva a cabo con el fin de reducir costos y ahorrar capital, pues existen productos que requieren ser elaborados mediante el uso intensivo de mano de obra, o bien se producen sólo estacionalmente, provocando capacidad ociosa.
- **Por especialización:** La empresa contratista formula pedidos, generalmente de índole periódica, a subcontratistas que disponen de maquinaria y equipo especializado y que han desarrollado técnicas y aptitudes para la elaboración de determinadas piezas y componentes.

-
- **Por capacidad:** Cuando la capacidad del contratista es insuficiente para atender el volumen de producción, éste pide al subcontratista que le fabrique una determinada cantidad de productos, que generalmente llega a ser un porcentaje fijo de su producción.

Otra causa que origina esta forma de subcontratación se produce cuando la demanda del producto experimenta fluctuaciones estacionales o aumentos inesperados, o bien cuando el contratista afronta problemas en su sistema productivo, por lo que los pedidos son ocasionales. (Banco Central de Nicaragua, 1981)

- **Marginal:** A veces los contratistas reciben pedidos demasiados pequeños y ocasionales, que no justifican la puesta en marcha de su equipo productivo. En estos casos suelen traspasarlos a empresas menores subcontratadas.

Esta investigación se ha dedicado a estudiar la subcontratación por razones de capacidad de parte de la fábrica.

3.3. Un mundo variado

En los dieciséis casos que hemos analizado, hemos encontrado un mundo variado: en unos casos, la fábrica suministra los insumos, y en otros no; se producen fluctuaciones en cuanto al número de pares de calzados según los meses y épocas; pero siempre quedará como base, la relación entre ambas empresas, la fábrica y el pequeño taller, y la exigencia de la calidad entre ambos componentes.

3.4. Las fábricas que se involucran en esta relación de subcontrato

Actualmente en este mundo del subcontrato en las ciudades de Masaya y Granada, aparecen dos empresas mayores: la Fábrica MANICA, S.A. (Manufacturas Nicaraguenses de Calzado, llamada popularmente Sandak S.A., por ser la marca de uno de sus productos más populares), y la Caribbean Shoes, S.A. Estas fábricas mantienen relaciones de subcontrato con maestros artesanos de las ciudades mencionadas a lo largo de siete y cinco años respectivamente.

Hemos encontrado además otras dos fábricas (Industrias Toro, S.A. y ECCO de Nicaragua, S.A.) que han subcontratado, durante los últimos años, a pequeños talleres para trabajos de alistado por algunos meses. En estos casos, los procesos no implican la elaboración total de un par de calzado, sino sólo una parte o la mitad.

4. LAS PREGUNTAS PLANTEADAS

Tras esta visión general del tema de investigación, nuestra pregunta fundamental se centrará en descubrir si esta modalidad de relaciones productivas que hemos llamado "subcontratación" resulta positiva o negativa.

Para ello consideraremos los siguientes elementos, que serían indicadores de signo positivo:

- si los artesanos viven activamente el subcontrato y logran ampliar esta relación de trabajo con la gran empresa hacia otra producción y mercado.
- Si crea o favorece la transferencia de tecnología.
- Si aumenta el dinamismo laboral y la creatividad.
- Si se amplían los recursos humanos dentro de la
- Si permite a la pequeña empresa abrirse a nuevos y más amplios mercados.

Por otra parte, si el pequeño empresario no se abre a otra producción y a otros mercados, esto indicaría que la relación de subcontrato es negativa, y que únicamente estaría logrando "tapar agujeros", y no estaría realmente creando una relación de tecnificación, ampliación y crecimiento. Consideramos que la disculpa de la pobreza, la lamentación por la falta de créditos, el recuerdo del pasado, la desgracia y la carencia de máquinas como una adversidad contra el artesano, resultan una excusa fuera de ubicación ante el mundo de la producción de la pequeña o de la gran industria.

Otras preguntas que nos han surgido son: por qué las fábricas mayores no amplían las subcontrataciones hacia otros pequeños talleres, ampliando su mundo de relaciones laborales; por qué tan pocas pequeñas empresas se conforman con esa relación hacia la gran empresa; por qué han habido tantas rupturas. Por otra parte, los directores y gerentes de las grandes fábricas plantean la problemática de la baja e irregular producción y las condiciones del mercado.

Son cuestiones que se irán planteando a lo largo de este estudio, e irán apareciendo tanto juicios positivos como negativos, tanto de parte de los pequeños empresarios, como de parte de las fábricas grandes.

Hemos conocido casos de que algunas pequeñas empresas que aceptaron este tipo de subcontratación y que trabajaron con esta modalidad durante meses, no han deseado prolongar esa conexión con la empresa mayor. Son pocos casos, pero son importantes para entender esa difícil convivencia laboral de los pequeños talleres con las grandes fábricas, y viceversa.

5. EL MÉTODO DE INVESTIGACIÓN Y ANÁLISIS

La realidad investigada debe verse bajo una doble perspectiva: **Sincrónicamente** para así analizar el momento en que se produce el fenómeno y **Diacrónicamente** para analizar su dimensión histórica y los cambios ocurridos en el tiempo.

De aquí nacen dos tipos constantes de preguntas: unas que buscan relacionar lo que nos dice la gente con otras cosas que suceden en el presente, y otras que nos llevan a averiguar la relación entre 'qué sucedió', lo que ocurre actualmente y 'lo que será el futuro'.

La preocupación diacrónica nos lleva a hacer un esfuerzo por establecer una periodización de los acontecimientos. Esa periodización ordinariamente tiene que ver con sucesos de carácter nacional, con cambios de gobierno muy significativos para el país, y hasta con realidades regionales importantes.

Ambas perspectivas (diacrónica y sincrónica deben considerarse dialécticamente. Por eso, en las preguntas que hacemos a los entrevistados, nos inspira tanto la búsqueda de contradicciones entre los diversos agentes o procesos que se viven en el momento actual, como la necesidad de conocer las etapas del proceso.

En el caso de nuestro trabajo sobre el subcontrato, debemos buscar esas personas que conforman el mundo de relaciones entre las grandes y pequeñas empresas del calzado. A medida que va pasando el tiempo y nos relacionamos más con los representantes de las pequeñas empresas, y vamos conociendo sus conexiones con el mundo fabril, van apareciendo informaciones valiosas que nos permiten encontrar la causa de fenómenos tales como el que en una ciudad que actualmente tiene más de 300 pequeños talleres de calzado, sólo seis o siete desean tener una relación de subcontratación con las fábricas, o son admitidos por éstas en dicha relación; o bien por qué pequeños talleres que trabajaron bajo la forma del subcontrato, abandonaron esta relación (en nuestro estudio aparecen cinco pequeños talleres que rompieron esa relación laboral).

Para nuestro estudio en las ciudades de Masaya y Granada escogimos dieciséis casos, de los cuales nueve considera positiva la relación de subcontratación, y siete han roto dicha relación. Según la investigación posterior a este estudio, actualmente no existen en Granada y Masaya más pequeñas empresas en relaciones de subcontratación, aunque sí parece que hay más pequeñas empresas que abandonaron tal relación.

Es importante para nosotros señalar que nos resultó fácil hablar con los contra maestres de los pequeños talleres, por lo cual abundan en este trabajo sus comentarios, ya sean positivos o negativos. En cambio, no tuvimos facilidad para hablar con la dirección de las cuatro fábricas, sino únicamente con las de dos de ellas. Hemos querido exponer este detalle, porque algunos juicios pudieran parecer unilaterales (sobre todo cuando se trata de la opinión de maestros zapateros que rompieron la relación de subcontratación); esto podría por lo que acabamos de decir.

El sistema de investigación que utilizamos para el conocimiento de las dieciséis pequeñas empresas de Masaya y Granada en su relación con las grandes empresas, es el estudio de casos o pequeñas biografías. De ahí nacerán los análisis sociales y económicos que expondremos en este trabajo.

6. LOS TALLERES O "PEQUEÑAS EMPRESAS"

En ambas ciudades (Masaya y Granada) contactamos talleres de zapateros relacionados con grandes empresas. Todos ellos resultaron catalogados como "pequeñas empresas", que en el momento de realizar la investigación (Julio y Agosto del 2000) tienen o han tenido contacto con las fábricas. Hemos investigado por qué dichos talleres han roto la relación de subcontratación al cabo de unos meses, o bien por qué continúen con ella y desean mantenerla. De esta manera hemos intentado tener parámetros válidos para evaluar la realidad en estudio.

Queremos incluir a continuación un pequeño cuadro para entender qué significa en nuestro estudio el continuo calificativo de 'pequeño' que aparece al referirnos a los talleres o a las empresas que analizamos en Masaya y Granada y lo mismo al citar a la 'gran' empresa o fábrica.

Empresas en Nicaragua. (COSUDE, 1997).

"La definición aplicada por el Ministerio de Economía y Desarrollo (MEDE)* y por las instituciones/proyectos de apoyo se ajusta al número de empleados de acuerdo a la siguiente tabla:

Microempresa: 1 a 5 empleados, incluido el dueño
Pequeña Empresa: 6 a 30 empleados
Mediana Empresa: 31 a 60 empleados
Gran Empresa: más de 60 empleados".

*Nota: Hoy Ministerio de Fomento, Industria y Comercio, MIFIC.

6.1. Los talleres visitados en Masaya

En la ciudad de Masaya visitamos once pequeños talleres de zapateros. Siete de ellos están o han estado en relación laboral con la Fábrica Sandak S.A. Seis son talleres tecnificados en alistar y montar sandalias de mujer el otro alista zapatos de varón. Durante los meses que duraron nuestras visitas, dos de ellos dejaron la relación fabril, uno por un problema técnico con la fábrica y otro por dificultades de préstamos y pérdidas económicas.

En el momento actual, este grupo de seis técnicos de sandalias femeninas sufre una reducción del proceso laboral al ser suprimida la fase del montado, y por lo tanto habrá una reducción en cuanto al pago del trabajo, porque en vez de alistar y montar completamente las sandalias de mujer, los talleres sólo alistarán las sandalias (diseño, corte, desbaste, doblado, armado y maquinado) y no las montarán (corte plantilla, armado, embrochado, ensuelado, pulido y finizaje), ya que la fábrica Sandak ha instalado máquinas industriales para el montaje de las sandalias. Todo esto se encuentra todavía en un período de prueba, y aún no está totalmente definido si el artesano zapatero de

Masaya, con su equipo de trabajadores, hará el alistado y el montado, o solamente realizará el alistado y el resto lo acabará la nueva máquina de la fábrica.

Según comentó un artesano de Masaya, 'la realización de la sandalia femenina es delicada en su acción de alistado y montaje, y dudo que pueda ser sustituida nuestra artesanía por la máquina de la fábrica, porque la máquina estira mucho la piel y puede romper el cuero alistado'. Este comentario sólo lo presentamos como una idealización que ciertos artesanos hacen de su trabajo, porque a la hora de la verdad muchos artistas de la sandalia admiten que en el mercado del calzado femenino, la variedad y multiplicidad de modelos, sobre todo extranjeros, es amplia y aceptada por las verdaderas tasadoras y estimadoras del producto: las mujeres. En esos modelos existentes en el mercado, hay una amplia extensión de zapatos y sandalias femeninas muy delicados que son elaborados y acabados por máquinas.

Los otros cuatro pequeños talleres que estudiamos en Masaya, tuvieron breves relaciones de subcontratación (apenas unos pocos meses) con otras fábricas de calzado, como Toro y Ecco, durante los cuales cumplieron encargos variados tales como botas y zapatos. Las relaciones duraron poco debido a que las fábricas entregaban el cuero ya cortado, y el trabajo del taller era únicamente el cosido y unos pequeños trabajos de alistados, pagados a bajo precio.

Lo que motiva a las fábricas a buscar los talleres es encontrar propietarios reales de la materialidad (sic) de la máquina de coser, porque todo el mundo sabe que en un taller con una máquina de coser existe un alistador, es decir, el artista diseñador y creador de todo calzado.

LOS TALLERES DE GRANADA

En el mundo del calzado de Granada, visitamos los talleres de cinco pequeñas empresas. Así como en Masaya, la sandalia femenina es el punto fundamental en que se basa la subcontratación, en Granada es la bota, elaborada para las fábricas Sandak, Toro y Caribbean.

Tres talleres trabajan en la elaboración de todo el producto: alistado y montado del calzado; otro es un destacado alistador y modelador de zapatos para la Sandak. Sólo un zapatero artesano nos habló de la interrupción de relaciones de subcontrato con las fábricas Sandak y Toro en 1999, porque tiene planes de desarrollar su taller y formar una mediana empresa como Asociación Familiar S.R.L., por lo que desea multiplicar la producción, abrir el mercado y dar servicios de troquelado y diseño para los demás talleres y no depender únicamente de las grandes empresas.

El quinto zapatero también dejó dos años de contrato con la Sandak y tiene disconformidad con la Caribbean tras cuatro años de subcontrato. Expresa en cambio sentirse conforme su situación actual, en que produce botas para una Distribuidora del Campo.

7. LA RELACIÓN LABORAL Y DE PRODUCCIÓN ENTRE LA FÁBRICA Y EL TALLER

La relación laboral y de producción entre la fábrica y el pequeño taller, es un tema poco dilucidado, revuelto y a veces poco aclarado entre los informantes, que ofrecen opiniones diversas.

Hemos encontrado muchas diferencias entre los diversos grupos de los distintos talleres, tanto entre los que trabajan en sandalias como en el mundo del zapato y la bota.

¿Producción sólo para la fábrica o también producción independiente?

Unos talleres se dedican exclusivamente a cumplir con el contrato llevado a cabo con la fábrica. Estos son microempresas incipientes (1 a 6 empleados) o antiguas pequeñas empresas (más de 6 empleados) con mano de obra reducida por dificultades sociales y económicas, como menor producción y menos capital, gastos extraordinarios, consumos abusivos y desorden en sus gastos. Varias veces encontramos casos en que se quiere echar la culpa de todo al bajo pago de parte de la fábrica, cuando muchas veces los elementos negativos se provienen desde dentro del propio taller.

Encontramos una realidad más positiva cuando el pequeño taller no se centra únicamente en el subcontrato con la fábrica, sino que también se dedica a la 'producción propia' o 'encargo propio', que a menudo firman con un sello personal en su propio calzado ('sello de calidad'); de esta manera distinguen el encargo que proviene de la fábrica, de lo que es su creación personal. Hemos encontrado estos ejemplos en varios talleres.

Este mundo diverso de las dobles labores hace surgir una realidad distinta, ambientes distintos y maneras de pensar y de trabajar, también distintas. El 'contraamaestre' –así son llamados los propietarios de las pequeñas empresas que coordinan, controlan los insumos y se responsabilizan del quehacer diario- tiene otro modo de pensar y suele tener una personalidad más abierta. Más adelante intentaremos ampliar y aclarar esta diversidad al analizar la acción del subcontrato en el mundo del calzado.

Al hablar de las relaciones de subcontrato, se plantea el problema de 'cómo las pequeñas empresas pueden participar de las grandes sin ser explotadas y por el contrario aprovechando las posibilidades de transferencia, tecnología, mercado y recursos' (Parrilli, 2000)

Capacitación

Es necesario también estudiar y evaluar en este estudio 'las posibilidades de transferencia de tecnología y mercado' ya que la mayoría de los propietarios de los pequeños talleres, afirman que no existe una relación directa de transferencia de tecnología, sino indirecta. No hay cursos o talleres de capacitación de parte de las fábricas. Para varios de ellos, la capacitación técnica que reciben, se

da en el momento del chequeo técnico que se realiza cada semana, cuando llevan los pares de calzado terminados a la fábrica. Allí reciben críticas y señalamientos de los defectos en su producción.

Aquellos que han roto la relación laboral con las fábricas no piensan de ninguna manera que se produzca esa capacitación, ni directa ni indirecta, sino que más bien catalogan la situación como negativa.

Este aspecto (de la transferencia de tecnología) será uno de los puntos difíciles de analizar, pues algunos pequeños productores lo catalogarán como positivo y otros como negativo.

La relación económica

Buscando información documental sobre el contexto económico de la empresa pequeña en su relación con la fábrica, encontramos este texto de CEPAL: 'Las empresas medianas y pequeñas **dependen** de otras empresas para sus insumos, para capacitar a sus trabajadores, a menudo para obtener asistencia en la comercialización, etc... Los subcontratistas pueden recibir una importante ayuda de los contratistas con que se vinculan. Los miembros de agrupaciones tienden a satisfacer una gran cantidad de sus necesidades por acción colectiva...' (Berry, 1998).

Los insumos

En los casos visitados, los insumos son suministrados totalmente por las fábricas, ya que las fábricas desean buena calidad de materiales en sus calzados y generalmente la pequeña empresa carece de capital para hacer estas compras, ni tampoco existe actualmente la realidad del colectivismo, tras el recuerdo de la experiencia cooperativista del calzado que desapareció entre 1990 y 1993 tras muchos años de experiencia.

Los mercados

En la relación subcontratación, es la fábrica la que dirige y ejecuta el enlace con el mercado, tanto de lo que ella misma produce como de lo que recibe del pequeño productor, porque la fábrica paga la mano de obra técnica del pequeño taller del productor y desde ese instante es la propietaria y responsable de toda acción de almacenaje, mercado y venta.

En los casos en que los talleres tengan, además de su relación con la fábrica, una 'producción propia', con sus propios modelos, y los quieren vender, deben buscar a otras personas que lleven a cabo el mercadeo. Estos vendedores, tenderos o comerciantes, son personas relacionadas con los productores que venden tales productos en otras regiones de Nicaragua o en países vecinos. En este caso, las mayores ganancias no quedan en manos del artesano, sino del comerciante o tendero. El pequeño empresario carece de los fondos necesarios para lanzarse al mercado, y vive en la dependencia de la fluctuación del valor del córdoba en relación con el dólar.

¿Existe un contrato escrito?

Para concluir lo que hemos dicho hasta ahora, nos queda hablar del contrato. La relación de trabajo de las cuatro fábricas con todos los actuales propietarios de los pequeños talleres que entrevistamos, es catalogada como un 'contrato verbal' y sin tiempo determinado, es decir, unos meses sí, otros meses no, unas veces más cantidad de pares de calzado y otras veces menos cantidad, siempre dependiendo de los meses punta de producción de calzado. Esta información dada por los pequeños artesanos coincide con la que nos aporta la gerencia de una de las fábricas.

Para los informantes de los talleres no suelen utilizar el término "subcontrato", sino que, al hablar de su relación con la fábrica, hablan de 'maquila'

Diversidad de criterios

La diversidad de criterios existente entre los maestros zapateros al evaluar sus relaciones con las fábricas es muy amplia.

Por una parte, no todos los pequeños talleres de calzado que se encuentran en Masaya y Granada pueden entrar en este mundo del subcontrato. El subcontrato, a cierto nivel, es un plan selectivo de las fábricas, que buscan a los buenos técnicos, conocidos dentro de la comunidad y que tienen un cierto nivel de maquinaria y cumplen con los pedidos en las fechas acordadas.

Por otra parte, los artesanos que han roto la con la fábrica expresan que tal ruptura se ha debido al hecho de no recibir el jornal esperado; o bien porque buscan una producción más amplia, sobre todo cuando han encontrado un mercado independiente en el que las ganancias son mayores.

Esta primera visión que hemos presentado, se fue ampliando y haciendo más compleja a medida que avanzábamos en nuestra investigación. Sobre ello hablaremos en los capítulos siguientes.

Capítulo Segundo

Tres tiempos humanos e históricos

1. TRES TIEMPOS HUMANOS E HISTÓRICOS

Presentaremos unas breves notas sobre la historia del calzado a través de lo contado por los informantes de Masaya, tanto los que están aún unidos con la Sandak, como los que dejaron la relación con dicha fábrica o con otras.

Con esto queremos ver cómo y por qué algunos de ellos siguen en estos talleres, cuando cientos de ellos –dicen que 600 pequeños talleres y más de 5,000 personas- dejaron la artesanía del calzado tras la década política del sandinismo y los tiempos extraordinarios del cooperativismo.

Podríamos haber buscado una historia bien hilvanada y coherente. Pero como la realidad resulta diversa según los casos, esta historia aparecerá un poco revuelta, porque para unos un tiempo fue bueno y para otros no. Por eso el relato aparecerá amplio, múltiple y quizá a ratos hasta confuso.

Además, como nuestro método de investigación ha sido el de conocer casos particulares, cada informante tiene su historia propia y cada realidad tendrá un pormenor específico. Pensamos que en algunos casos, la visión política que tenga el maestro artesano entrevistado influirá en su juicio sobre los temas de nuestra investigación; otros, en cambio, querrán evitar este enfoque, tendrán miedo de decírnoslo. Lo cierto es que todos ellos hablan de los aspectos económicos y de su realidad actual.

Los zapateros entrevistados dividen su reciente historia en tres tiempos, y como todos ellos coinciden en este punto, hablaremos de *somocismo*, *sandinismo*, y de un tercer tiempo que ubican a partir de 1990.

2. LOS TALLERES DE LOS 70's

Tomemos unos datos del primer grupo de propietarios de talleres de la época de los 70's o sea del somocismo.

Un informante nos dice: 'En 1977, con 32 años, era propietario de mi casa y en ella instalé el taller. Desde los 12 años había sido aprendiz de zapatero y a los 15 años era montador de zapato cosido de

varón. Así trabajé por años en talleres, hasta que conseguí mis ahorros. En el primer taller tenía una máquina de zapatería de coser marca Pfaff; 16 pares de hormas; un banco de alistar y dos cajones de madera –los llamamos ‘conga’- para trabajar en ellos los zapatos’.

‘En aquel año del 77 hacíamos unos 30 pares de zapatos de varón por semana y trabajábamos dos montadores y un alistador. Yo también trabajaba, aunque era el propietario’.

‘En aquella época de Somoza no me iba bien, porque una vez hecho el zapato había que esperar a que nos pagaran, ya sea que se llevaran a un tienda y se vendieran, o que el comprador viniera al taller, porque la gente nos pagaba cuando tuviera dinero. A veces eran muchos días de espera y por eso había problemas, porque teníamos que comprar material y pedir prestado’.

‘Aunque habían sus cooperativas de ahorro y crédito, yo no estaba inscrito en ellas, y por eso en ese tiempo comienzo a ponerme en sociedad con un cuñado. No pudimos avanzar. Al año siguiente, en 1978, me fue mejor, porque me uní con otro mi pariente y ya pudimos cumplir con 30 pares de zapatos por semana y buscábamos compradores y clientes. Esto permitió que ante la dificultad que encontraba para cobrar mis pares de zapatos, los fines de semana pudiera irme para Managua y Jinotepe con una caja de cartón llena de zapatos, a venderlos, porque así conseguía dinero verdadero y no tenía que esperar a que me pagaran cuando querían o podían’.

Un actual informante de 55 años de edad, nos comenta su experiencia inicial como zapatero. ‘En 1968, con 23 años, monté mi taller en la casa, acompañado sólo por mi esposa. Nuestro trabajo era el diseño, sí, crear diseños. Mi especialidad era alistador y ambos éramos diseñadores’.

‘En 1973, a los cinco años de haber empezado, el taller estaba casi bien montado. Con el tiempo había dos máquinas de coser Paff, una máquina desbastadora, tres motores para alijar, una plana y hasta 230 hormas con toda variedad de tipo de calzado’.

‘En ese año de 1973, por ejemplo, tenía en el taller 21 trabajadores, repartidos en 7 alistadores y 14 montadores. En ese tiempo, en los buenos tiempos de material, podíamos hacer de 120 a 130 pares diarios de zapatos para hombre, mujer y niño. Creaba y diseñaba varias líneas de niño y niña, de hombre y mujer. Los números de las tallas y la cantidad de cada uno, dependían según los tiempos de lluvia o tiempos de seca, fiestas, estudios, trabajos. Aquellas primeras experiencias del taller como diseñadores nos vinieron muy bien’.

‘En tiempo de Somoza se trabajaba bastante y bueno, además había 6 cooperativas de ahorro y crédito y se conseguía bastante material. Por ejemplo, la CORPICMA, la mejor cooperativa de calzado de Masaya, que fue fundada en el año de 1977, nos abastecía bien para nuestro nivel y nos daba precios bajos para el material del calzado’.

Otro maestro zapatero de mucha experiencia, que trabaja subcontratado por una fábrica y tiene también su ‘producción propia’, nos comenta: ‘el tiempo de Somoza fue muy bueno para la compra de material y venta del calzado’.

La realidad de los talleres en tiempo del somocismo, según los informes, fue positiva y sólo en el caso del primer informante se nos relata una situación difícil, debido a que empezó a independizarse tarde (32 años) , con interés de formar un grupo familiar, sin entrar en el mundo de las cooperativas, aunque lo haría dos años después, en 1980.

Según los informes, en esa época, el calzado nicaragüense era muy bien aceptado, tanto en los mercados nacionales como en los centroamericanos. Es interesante anotar el crecimiento de los talleres que, habiendo empezado como ‘microempresa familiar’, se convirtieron luego en ‘pequeñas empresas’. Los tres comentaron que eran ‘tiempos buenos, tanto para la compra de buen material como para la venta’. Sociológicamente es interesante anotar que no se califican como contra maestres, sino que nos dicen ‘yo también trabajaba’.

3. LOS TALLERES DE LOS 80's

Estos años, de la revolución sandinista, son valorados como positivos por todos los informantes, porque se dio un crecimiento tanto del número de talleres como de la producción; pero también señalan los problemas que fueron apareciendo, ligados a determinados factores políticos.

Nuestros entrevistados nos aportan mucha información valiosa, pero presentaremos sobre todo el informe de uno que fue durante año y medio de la directiva de la cooperativa más importante de Masaya. El nos cuenta y comenta su realidad, que –según creemos- resulta muy similar a la de los demás entrevistados.

‘Con la Revolución nos fue mejor en los talleres del calzado. Creo que a todos. En el año 79, cuando el comienzo, teníamos material del tiempo anterior y entonces ahí empezó lo bueno, en el año 80. En este tiempo se vendió y se trabajó todo el material elaborado que teníamos. Entonces, no había que buscar los clientes –como nos había pasado antes-, porque ellos venían aquí a comprar. La gente buscaba zapatos, porque había poco calzado y muchas necesidades en aquel tiempo’.

‘Los años de 1984, 85 y 86 fueron, de verdad, años buenos. En mi taller tenía como 20 trabajadores –en el tiempo anterior era una microempresa familiar- y desde entonces he tenido dos máquinas de coser cuero, tres bancos de alistar, varios cajones conga, muchas herramientas menores y 20 juegos de hormas, es decir 160 pares’.

Todo estaba bien a primera vista; pero con todo, en ese tiempo existían problemas. ‘Uno de estos problema era la cuota de material que nos suministraban en la cooperativa. Por ejemplo, la baqueta –para la suela- que te daban por semana, eran 2 ó 3 tiras de 18 ó 20 ó 25 pies, según tiempos, y con eso no daba para la semana de trabajo si tenías el taller un poco amplio. No era problema de escasez, porque en el ‘mercado negro’ se encontraba la baqueta que querías o la había en ‘contrabando’ y quien manejaba el negocio era gente del propio Frente. Los que teníamos un taller un poco mejor –20 trabajadores, por ejemplo- comprábamos en ese mundo oscuro 40 tiras de piel y de baqueta’.

‘En la cooperativa, aunque facilitaban material y cosas, no solucionaba todo, porque teníamos muchos problemas con MICOIN (Ministerio de Comercio Interior). Nos requisaban el material, porque había ventas fuera de precio y fuera de ley. No aceptaban lo que teníamos, o te lo quitaban, o luego desaparecían las cosas y después aparecían vendiéndose en cualquier lugar, valiendo hasta dos o tres veces más caro. De esa manera, en tiempo de la revolución cayeron una parte de los pequeños talleres de calzado, porque aparecieron timadores o ladrones por todos lados. No es cosa o invento mío, porque cualquier persona les puede contar esto. No faltaban cosas de zapatería, sino que todo era un desorden y de ahí nació la corrupción’.

‘Otro problema fue que la baqueta para la suela era muy dura. Eran malas las calidades de las tenerías. Las pilas de adobar y curtir pieles –a ellos les llaman por eso ‘los pileros’- de Acahualinca y Subtiava, por ejemplo, eran malas. Las tenerías de Bataán y la de Condega siempre fueron buenas. Pero la Bataán era más cara y difícil de conseguir, porque ese cuero le hacía falta al Gobierno para su ejército, y la de Condega, estaba muy lejos, más allá de Estelí’.

‘Por aquel entonces hacíamos en el taller 80 pares de zapatos cosidos de varón por semana. En ese tiempo en la Cooperativa CORPICMA nos daban una cuota como cooperativistas. Pero a través del tiempo, con los líos que nos sucedían, se fue reduciendo la cuota por los años de 1987 y 88. Hubo bloqueo económico en la Tenería Bataán, la de buen material. Otra tenería de un señor Hurtado en Granada, por el año 86, también desapareció y dejaron de trabajar. Esa había sido una tenería de buen material’.

‘Sobre los materiales metálicos y otras cosas que no se hacían aquí, nos venían de varias naciones de Europa y así eran las suelas, los cartones especiales, los productos químicos y cosas metálicas que llegaban de Checoslovaquia, Alemania Oriental y unas, más especiales, de Italia. Otras pocas cosas se traían de El Salvador y Guatemala a través del mercado negro. Un paso famoso era por Cholutequita, un barrio negro de Chinandega.

‘Otro problema era que no había continuidad de comercio. En este tiempo casi no había mercado exterior, excepto un poco que había hacia Cuba. Pero cuando dejaron de llegar los productos de buena calidad, que venían de países extranjeros, como Italia, y comenzaron a llegar los de baja calidad, y ya se habían acabado los buenos materiales que teníamos, se perdió ese comercio. Fueron esos los años finales de la revolución, cuando sólo había mala calidad. La gente nos decía aquí, ‘deme, por favor, lo que tenga’, aunque fuera malo. No teníamos otra cosa’.

Otro informante, con un buen taller de 21 trabajadores, nos comenta: ‘la producción era amplia y numerosa, porque hubo un tiempo en que el dinero no valía nada y por eso había que consumir todo el material para hacer zapatos. Tuve la suerte, por ejemplo, de que unos días antes del cambio de la moneda¹ –de aquella reducción del 1,000 por 1 –compré material; porque si no, no hubiera tenido nada para la familia. Gasté 5,000 córdobas, porque en la dirección de la cooperativa CORPICMA recibimos aviso del cambio que venía. Por eso gasté todo lo que tenía, si no, el dinero

¹ Se refiere al cambio de la moneda que realizó el gobierno sandinista en -----

que tenía se me hubieran reducido a 5 "córdobas nuevos". La verdad es que muchos no pudieron hacer esas compras porque no tenían dinero, otros porque no creyeron que eso fuera a pasar, y otros muchos porque lo habían gastado en sus cosas –ya saben lo que significa eso-, creyendo que se podía vivir del cuento y de la cooperativa que ayudaba demasiado’.

Volvamos a la historia con el primer informante: ‘¡Qué cosas han pasado por esta tierra de Masaya en tiempos de la revolución!. Me atrevo a decir que en aquel tiempo aquí hubo más de 1,000 talleres con una media de 8 a 10 trabajadores y eso mantuvo la pequeña industria; pero en 1987, ante los muchos impuestos existentes, lo que había que declarar en rentas, llevar contabilidad y las dificultades que iban creando, entonces nacieron más grandes problemas y desánimos’.

Como un dato que confirma el comentario de nuestro entrevistado acerca del número de talleres en Masaya, presentamos estos datos generales de talleres de calzado en Nicaragua.

CONAPI. Rama del calzado en Nicaragua. 1986.			
Nº formas Asociativas	Número talleres	Empleo directo	Número beneficiarios
44	2,277	7,301	43,806

Otros datos provenientes de unos zapateros de Granada nos muestra que la historia del pequeño empresario del calzado de esta ciudad fue similar a la de los zapateros de Masaya. Uno de los entrevistados nos dice

‘Mi trabajo de zapatero fue como montador y así, en 1982, con 29 años, fundé mi taller en el patio de mi casa. Éramos 10 personas, 5 como alistadores y otros 5 como montadores. Por aquel tiempo hacíamos unos 200 pares de zapatos de vestir, de hombre, por semana. Eran años buenos para nosotros. Nuestro lugar de ventas era Managua, en el Mercado Oriental, en el Mercado Huembes y también algunos en el Centro Comercial. En realidad el gran colaborador y distribuidor era la Cooperativa COISIDRA’.

‘En la cooperativa conseguíamos cada mes, por ejemplo, 20 tiras de baqueta, cuero, chapa de hules 200 pares... y todas las cosas para hacer los 200 pares de zapatos’.

‘Tenía 3 máquinas Pfaff de coser, que son las mismas que las de hoy, un motor de lijar y las cosas pequeñas como martillos, cuchillas, piedras de afilar, banquetas y todas esas otras cosas. Todo lo conseguí a base de mi propio ahorro y sobre todo sin ayuda económica de nadie. Nuestro barrio es pobre, pero nos ha valido para mantener y hacer crecer el taller’.

‘En la cooperativa éramos de 82 a 85 socios y daba para poder terminar el trabajo semanal. Pero en el año de 1990, cuando cae el sandinismo, todo se desarticuló y entonces, desde 1990 a 1995, trabajé independiente.’

El segundo entrevistado, un tanto independiente en su vida de maestro zapatero, nos cuenta en pocas palabras su experiencia: 'En los finales de 1978, con 24 años, es mi independencia como artesano zapatero, dejando el taller de mi papa donde trabajé doce años. Mis herramientas eran una máquina de coser, un motor para lijar, 16 pares de hormas, otras piezas pequeñas y una ayuda económica de C\$ 2,000.00. Así empecé'.

'En el año de 1979 la guerra iba creciendo y como montador, ayudado con un trabajador alistador, nos pusimos a hacer zapatos de colegio y zapatos casuales. En aquel tiempo hacíamos 36 pares a la semana'.

'En tiempo del Frente fui un buen productor y en los años fuertes de los sandinistas tenía en el taller 18 a 20 trabajadores y entonces, por semana, producía unos 250 pares de zapatos. En esos años del cautiverio del zapato, cuando no había más que los nacionales, iba a vender a Tipitapa, Sébaco, San Benito, Matagalpa'.

'La época del Frente, en apariencia, fue bonita. En apariencia digo, porque una vez pasado el tiempo sandinista, volvimos a estar peor que como nunca se había estado'.

'Ciertamente fueron malos los últimos años del tiempo de los 80's', nos decía un maestro calzador de Masaya.

Un comentario general de varios informantes es que en los años medios de la revolución, (1984, 85 y 86), 'la vida del zapatero fue super buena', pero cuando empieza a crearse el negocio del mercado negro, de los impuestos exacerbados, del desorden y corrupción, del gigantesco cambio de la moneda, todo se va complicando, y hacia 1988-89 algunas cooperativas pequeñas se disuelven ante el grito político de 'sálvese quien pueda'.

4. UNA DIFÍCIL TRANSICIÓN POLÍTICA-ECONÓMICA

A esta altura histórica, surgen los impactos de las políticas de ajustes económicos sobre la pequeña industria. Inicia en 1988 y llega hasta 1992. Se subdivide este tiempo en tres periodos. Uno entre 1988-89 en el tiempo de los ajustes sandinistas y después los dos ajustes impulsados por el Gobierno Chamorro con los dos Planes de Mayorga y Lacayo. El impacto sobre la pequeña industria es muy significativo.

EVOLUCION DE LA PEQUEÑA INDUSTRIA DESPUES DE 1979.

Años	1980	1983	1986	1987	1988	1990	1991
Nº Talleres	8.000	9.656	9.500	6.302	4.980	3.800	n.d
Empleos	27.080	39.900	31.000	16.900	11.660	7.100	n.d

Fuente: MEIC

En el cuadro podemos ver que hubo antecedentes de política de ajuste en 1985 y 1987; pero peores fueron los ajustes de 1988 y 1989, al deprimir la demanda interna a la que estaba dirigida la pequeña industria. Las devaluaciones sistemáticas descapitalizaron a las empresas, y dificultaban los cálculos de gastos, lo mismo que el cálculo sobre la depreciación de los viejos equipos y su mantenimiento. (Rivas, 1992).

En 1988 y 1989, el 80% de los pequeños industriales redujeron su nivel de actividad, afectados por el alza de los costos de materias primas y la contracción de la demanda. En este tiempo no era muy fuerte la competencia de productos externos. (Idem).

Nuevos ajustes económicos en 1990 y 1991 redujeron el número de talleres, ya que muchos fueron empujados a la quiebra, y empresas de la pequeña industria redujeron su volumen de producción y disminuyeron su personal, convirtiéndose en muchos casos en actividades familiares ('microempresa') para poder subsistir, ya que la política del nuevo Gobierno favorecía el comercio y la importación de bienes terminados, a los que se les bajaron los aranceles en detrimento del sector productivo nacional. Además, se elevaron los costos de la materia prima de la pequeña industria al no haber casas de comercio de materias primas en Nicaragua. La materia prima, en aquel tiempo, se importaba de otros países centroamericanos. Y como muchos productos eran de fuera de Centroamérica debían pagar de nuevo impuestos para entrar en Nicaragua, lo que encarecía los costos para la pequeña industria. Por otra parte, existía rezago en el diseño de los productos nacionales comparados con las nuevas tendencias de la moda, esto hacía que los productos fuesen poco atractivos para el consumidor. (Idem).

5. LOS TALLERES DE LOS 90's

Entraremos ahora en el *tercer tiempo* de la historia presentado por nuestros informantes.

Lo que aquí presentamos corresponde al juicio de diez propietarios de su pequeño taller, que vivieron el proceso del mundo político y económico nicaraguense a lo largo de unos veinticinco años, y que coinciden en decirnos lo mismo con mucho dolor, 'todo se acabó y acabó mal'. Recordemos que nuestros entrevistados son o han sido subcontratados por una fábrica y su juicio o comentario está unido a la realidad de dependencia con el contratante, que aunque sea más o menos criticado, a la hora de la verdad casi todos ven en esa relación laboral, una acción económica positiva, que habían perdido en los tiempos medios de los 90's.

Cuando en 1990 sube al gobierno Dña. Violeta Barrios seguí trabajando como zapatero; pero poco a poco se nos iba bajando la producción, y en los años de 1991 y 92 se nos iba hundiendo más, hasta llegar a las tinieblas. Por aquel entonces llevaba mis pares de zapatos al Centro Comercial de Managua donde 'Don Pie' y a 'Calzados *Mariam*' hasta el año de 1993 y 1994. No quería que me sucediese como en los tiempos del 70's cuando la gente nos tardaba tanto en pagar. No quería intermediarios y por eso los llevaba yo. Pero, en 1993, cuando el Gobierno permite la llegada del mercado libre, todo se nos hizo más difícil'.

‘Los años de 1994 y 95 fueron malos, muy malos, casi sin trabajo. Por ejemplo, la tienda de zapatos Miriam del Centro Comercial se fue al fracaso y por lo tanto los clientes desaparecieron. Mi mercadeo con ella se acabó y el hecho de ir a buscar los clientes uno por uno, era cosa mala y difícil. Además con la entrada de calzado extranjero, había poca demanda del calzado nacional, además, mal pagado; si se nos pagaba, era por medio de bonos y a nosotros nos hacía falta el dinero para comprar insumos y renovar el material. Todo fue una mala experiencia’.

‘La cooperativa más grande y fuerte de Masaya, la CORPICMA R.L., de 324 socios. Se había fundado en tiempo de los Somozas, en 1977 y se cerró en 1996. En el año 93, con el Gobierno de Dña. Violeta fue un tiempo de crisis y flaqueo para la cooperativa, porque al abrirse el mercado internacional, ponernos impuestos a los materiales y a las ventas, y por nuestra parte no poder pagar tales altos impuestos a los productos, se nos hizo imposible mantener la cooperativa. Para nosotros era muy difícil y caro el adquirir los 18 ó 20 insumos necesarios para confeccionar un calzado. En ese tiempo de 1996 y con esas situaciones, la cooperativa desapareció. Nosotros nos cerramos en nosotros mismos. Nos habían hecho la vida difícil. Es más, el gobierno pidió que se cerrara la cooperativa para hacer otra nueva cooperativa, y una vez cerrada, no pasó nada. Nosotros no queríamos abrir, ni ellos tampoco’.

‘Todo este ambiente nos desanimó, porque en verdad, como cooperativa, habíamos vivido bien, sobre todo en tiempo del sandinismo. Habíamos tenido facilidades para adquirir insumos. Era calzado sencillo y a la vez barato. La competencia nos hizo daño. Es verdad que algunos directores y encargados de la cooperativa abusaron, pero en realidad casi siempre fue bueno el ambiente’.

‘La realidad de mi taller fue que de los 20 trabajadores que llegué a tener, sólo quedaron uno o dos, y me mantuve con una pequeña economía. Todos tuvimos que reducir el personal y otros tuvieron que cerrar el taller. Para el año de 1996 acabé con casi todo el material que tenía. Como no quería intermediarios ni mediovender en tiendas, me puse a hacer zapatos y yo mismo me iba a venderlos a las ferias. En realidad trabajaba poco, porque tenía pocos medios’.

‘Mi esposa puso una tiendita de calzado en el Mercado Nuevo de Masaya y yo iba también a vender a Costa Rica. Salieron algunos buenos negocios, porque a veces se vendían 100 y hasta 150 pares de calzado. Fueron viajes en bus por los años de 1997 y 1998. Por ese tiempo volví al Centro Comercial de Managua a la tienda ‘El Cocodrilo’ llevando zapatos y ‘chinelones’, que eran unas chinelas abiertas, como sandalias franciscanas’.

Tomamos la historia de alguien que durante dos años fue encargado de la cooperativa CORPICMA y la completamos con los datos que nos ofrecieron otros entrevistados. Así reconstruimos la realidad que vivieron muchos maestros zapateros. Uno nos dirá, ‘en Noviembre de 1998, después de 37 años de trabajo en el calzado, cerré el taller por falta de mercado y clientes fijos’... ‘mal nos sucedió con la Alianza UNO, pero peor ha sido con el liberalismo de Alemán. No sabe ni que nosotros vivimos’.

El grupo de zapateros de Granada también nos comenta su experiencia de los últimos años de los 90’s. ‘La época del Frente en apariencia fue bonita; pero la introducción de la libertad de mercado

en los años 92 y 93 nos llevó al fracaso, a la guillotina. No teníamos nada, todo quedó en retraso, nuestro zapato era duro, de mala calidad y todos salimos corriendo hacia fuera. Nos faltaba todo y fuimos a buscar afuera, principalmente a Costa Rica y Guatemala y un poco a Honduras’.

Otro nos dijo que ‘en los años del 92 y del 93 todo el mundo del calzado de Granada se paralizó y entonces busqué un nuevo mundo de trabajo, nuevas fuentes de trabajo. Por ejemplo, compré pieles y las revendía a México y a Costa Rica. La piel sólo estaba salada, sin procesar. Llegaba en camiones, por ejemplo, a Guatemala y me encontraba con problemas de exportación y tenía que jugar con el mercado negro. A veces había que pagar por debajo. Un problema serio era llegar a Los Chiles (San Carlos) para poder pasar a Costa Rica, pero una vez allí, me iba bien y aunque difícil, saqué dinero. Fueron casi dos años de una experiencia dura pero siempre buena, por aquello de que fue positiva para mí y mi gente”.

"A finales del año 93 decido volver al taller. Siempre viví aquí, aunque tenía que salir fuera. Y en los últimos meses del año (noviembre y diciembre) renuevo todo, con 12 trabajadores: 60% montadores y 40% alistadores. En ese tiempo aún me quedaban cosas de años anteriores –algunas veces tuve que comprar piezas antiguas- como 35 ó 40 pares de hormas. Además tenía las tres máquinas de coser, dos Pfaff y una Singer, que están en el taller. Volví a lo mío, al zapato de vestir y al zapato del colegial con unos 100 pares en la semana. Entonces dejo el trabajo de montador y decidí ser ‘contramaestre’ para coordinar y abrir la venta. En aquel tiempo, primeros meses de 1994, obtenía unos US \$ 300 ó 400 al mes como ganancia. En mi casa la esposa me ayudaba, las tres hijas estudiaban y colaboraban en llevar las cuentas y todos decidimos coordinar el taller para que todo fuese ordenado. Era el comienzo del plan del taller familiar y de trabajadores’.

Otro informante nos dirá de su vida, ‘mi trabajo fue y es hoy en día como montador... por los años de 1990 a 1995 pasamos por grandes necesidades. Había tenido por años muchas relaciones con tiendas y tenía hasta más de 200 pares de zapatos, pero luego fueron los años del mercado libre y andábamos malamente con 100 a 120 pares a la semana y a veces menos, no llegaba a 70 y tenía que retirar a los trabajadores y decirles que esperasen a que tuviésemos material. Cuando tenía productos, llevaba los zapatos a las firmas Trumo, Play ball, Cachi.. Alguna eran firmas antiguas, por ejemplo la Trumo, que con el zapato de cordón llevaba más de 40 años de existencia en Nicaragua’.

‘Allí llevaba mis zapatos, a esos sitios, y ciertamente había venta, pero todo bajó por la metida de zapato salvadoreño, hondureño y del mundo asiático. Para nosotros, de verdad, fue una competencia innoble. Se notó la caída al estar sin cooperativa, porque por el tiempo de 1980 a 1990, todo el zapato que había aquí era nicaragüense, bueno o duro, pero nacional. Además la ‘innobleza’ era muy brava, porque zapatos, sandalias, botas, asiáticas o extranjeras, muchas veces entraban en Nicaragua declarados como usados o de segunda mano, para entrar libres de impuestos, y en realidad los zapatos eran nuevos. Nunca entendí cómo los de las aduanas podían decir que eran usados, porque a uno de nosotros no nos van a mentir ni el olor del material, el brillo, el pegamento, el frescor de los productos, los restos de máquinas de calor, la calidad, que ciertamente era mejor que la nuestra. Podían ser modelos pasados y aquí eran tenidos como nuevos, pero que eran usados, no lo creía nadie con un poco de experiencia. Hubo importación ordenada, pero también hubo mucha importación tramposa’.

Esta ha sido y es la vivencia histórica expresada por los maestros de algunas pequeñas empresas de calzado de Masaya y Granada. Son los cuentos, las historias, las vivencias de estos pequeños profesionales que, aun después de lo que han vivido, siguen en el calzado. Muchos otros desaparecieron y hoy son técnicos que están fuera de Nicaragua, en Costa Rica, por ejemplo, como zapateros, o que han tenido que dedicarse a ganarse la vida como vendedores de frescos y comidas por las calles de Masaya, Granada o Managua; otros como CPF's (Cuerpo de Protección Física) vigilando barrios, fábricas, fincas y casas; otros limpiando y barriendo calles en las alcaldías y otros, desgraciadamente, perdidos en la vagancia y la pobreza. 'En ese tiempo se perdió mano de obra, se perdieron artesanos'. Así lo comentan y lo expresan ellos.

6. CONCLUSIÓN

A nuestra manera de ver, en esta crisis sucedió algo más complejo y profundo. Existieron factores críticos, como falta de tecnología y maquinaria ante el cierre internacional del mercado, y aunque hubo una producción suficiente para la nación, era de mala calidad. Luego, ante el crecimiento de un mercado internacional, lo poco nicaraguense se fue perdiendo y con las malas políticas bancarias, el crédito se fue cerrando para el pequeño productor.

Durante la década de los 80's se dio, junto con la política de apoyo y promoción de la pequeña empresa, una disminución de la competencia provocada por el aislamiento hacia Nicaragua de parte de Estados Unidos, seguido de otros gobiernos centroamericanos. Hubo, pues, condiciones para el crecimiento de la pequeña industria. Pero al mismo tiempo, a partir de los años 83 y 84 surgió una guerra agotadora, escasearon las divisas, de modo que a finales de la década, las actividades de la pequeña empresa mostraron el descenso que hemos señalado.

Con todo, hasta el 87, a pesar de estas dificultades, existía la protección que facilitaba el desarrollo de la pequeña empresa, 'cuidadas con una serie de medidas protectoras como el crédito subsidiado, abastecimiento asegurado de insumos a precios por debajo de su valor de mercado y una comercialización asegurada por un mercado cautivo fruto del aislamiento del exterior' (Rivas, 1992).

En este ambiente se llevó a cabo un gran crecimiento cuantitativo, pero no cualitativo o técnico de los productos, lo cual implicó a la vez un retroceso y una baja de la capacidad administrativa de la pequeña industria, todo lo cual promovió finalmente el descenso de la actividad laboral y de los pequeños talleres.

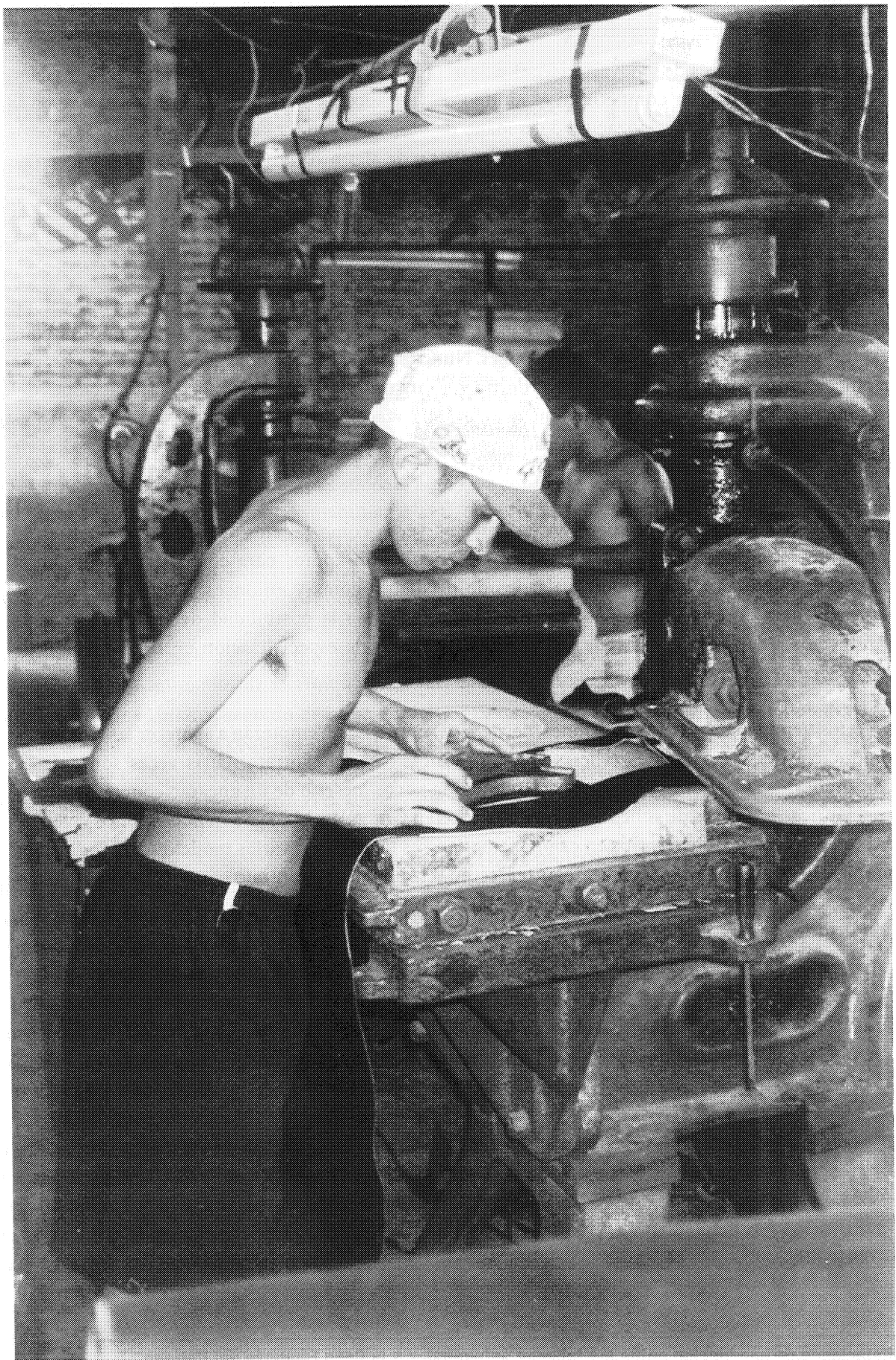
Se crearon y fomentaron muchas debilidades, como la ya citada baja calidad del producto nicaraguense ante los importados en los 90's de países cercanos, como El Salvador y México, o lejanos, como los países asiáticos. El nivel técnico del calzado nicaraguense, aunque era aceptado en el país, no lo era ante la competencia extranjera. Por ejemplo, la baja calidad del cuero y la carencia de materias primas, es una gran debilidad para la elaboración de un calzado tecnificado.

Se carece en Nicaragua de renovación técnica de implementos, lo mismo que de centros de formación de técnicos, para poder competir en el mundo del calzado. Esto, evidentemente, repercute en la poca capacitación y especialización de la mano de obra nacional. Los actuales maestros zapateros se han formado siendo peones en un taller familiar o de algún vecino; muchos de ellos carecen de formación primaria. Han ido aprendiendo el oficio a su manera, manteniendo o transfiriendo tanto las virtudes como los defectos técnicos de su maestro personal, y a veces incluso promoviendo dichas fallas técnicas. Falta, por lo tanto, una formación más tecnificada y moderna.

El director gerente de una fábrica internacional ubicada en Nicaragua, nos dirá, refiriéndose a un ejemplo elemental: 'Falta todo un conocimiento de la técnica del pegamento, de cómo hay que extenderlo y de la cantidad que hay que poner. Nunca se debe hacer con los dedos, sino con brocha o pincel. Luego, hay que saber el tiempo de reposo para unir dos piezas y conocer las reacciones del pegamento. Falta también el conocimiento de la fuerza exigida para las prensas... Todo eso es elemental para la elaboración de un calzado y para que éste no se despegue a los pocos días de haber sido comprado'.

Las pequeñas empresas del cuero, vistas muchas veces como talleres artesanales, tienen en el ambiente actual dificultades para mantenerse. Encuentran apuros para competir, no sólo en el zapato de cuero, sino también en calzados de plástico y goma y entonces 'las posibilidades de supervivencia de estas pequeñas empresas están ligadas a la posibilidad de integrarse con la producción de la empresa grande, así como de acciones de especialización en la realización de tareas y confección de componentes'. (Aguilar, 1993).

En estos tiempos y en estas condiciones, desde 1993 en adelante, empiezan a aparecer las relaciones productivas de los pequeños talleres con las fábricas: el subcontrato. Unas veces son enlaces continuos de varios años y otras veces relaciones de pocos meses o de un encargo concreto de tal o cual fábrica. Los casos de subcontrato encontrados en Granada y Masaya son pocos. Unos viven de esa única relación laboral; otros en cambio amplían sus talleres con varios modelos de 'producción propia'; otros trabajan por cuatro o seis meses en relación de subcontrato con una fábrica, y luego vuelve a ser independientes; otros se ven obligados a cerrar su antiguo taller, según las duras condiciones que les toque vivir.



Capítulo Tercero

La vida de los artesanos zapateros subcontratados

1. ALGUNAS NOTAS SOBRE EL SUBCONTRATO

1.1. Generalidades

Como ya hemos anotado anteriormente, en este estudio presentamos dieciséis propietarios de pequeños talleres de calzado que tienen o han tenido algún tipo de relación de subcontrato con una fábrica.

La cuestión principal que nos planteamos es si la subcontratación en Nicaragua representa o no una solución para la subsistencia de los pequeños talleres de calzado

También nos interesa averiguar si la modalidad del subcontrato asegura la continuidad de la relación laboral, ya sea durante meses o durante años.

1.2. Continuidad o discontinuidad del "subcontrato"

Con una sola excepción (y ésta de carácter temporal), hemos constatado la carencia de un compromiso escrito, lo que nos habla de una 'atemporalidad', de la ausencia de continuidad y de iteración que garanticen la relación laboral, lo que produce inseguridad en los pequeños productores.

Esta información coincide con las declaraciones de los que dirigen las fábricas: 'los tiempos buenos de producción son cuatro meses y medio al año y el resto del año es un problema. meses regulares y meses malos'. La inseguridad que genera esta característica en los pequeños productores es más grave para aquellos que tienen un solo tipo de trabajo, por ejemplo, si únicamente producen sandalias para la fábrica subcontratante; en cambio, para aquellos que tienen otras líneas de calzado, o bien tienen otros encargos además de los de la fábrica, la situación resulta más llevadera.

Debido a esta inseguridad en la relación laboral, los pequeños talleres muchas veces plantean la necesidad de más encargos de trabajo que los que les entregan las fábricas. Algunos maestros –

principalmente los de mayor edad que vivieron tiempos buenos en su viejo taller- señalan enfáticamente que es necesario hacerles entender a los dueños de fábricas que el subcontrato no debe ser visto como un favor, ni como un regalo, ni como una donación o como una solución ante los problemas creados en su plan de vida. A veces los pequeños productores insisten en la demanda de que la relación de subcontratación sea más continua y favorecedora, lo cual es difícil de mantener de parte de las fábricas en la realidad actual, con todas las dificultades que hemos venido enumerando.

La relación de subcontrato en los países desarrollados 'ha obligado a las empresas a replantear sus conductas estratégicas y valorar los factores que estimulan su capacidad de innovación. Para las pequeñas y medianas empresas el logro de ventajas competitivas dinámicas está vinculado con el desarrollo de nuevas formas de cooperación interempresariales y con empresas más grandes (relaciones de subcontratación) que conforman redes de externalización entre proveedores, productores de bienes finales y de servicios. Dichos intercambios abarcan actividades de producción, investigación-desarrollo, comercialización y servicios'. (NAFIN-FLACSO, 1995)

En Nicaragua, esta relación de subcontratación entre la empresa grande y la pequeña **no es una relación legal, ni escrita. Todo es una relación laboral en una nueva forma de cooperación.** Así nos afirmó el Director Gerente de la Sandak: 'No existe contrato laboral, no hay ningún vínculo escrito con el artesano. La Sandak empezó la relación, no contrato, con unos pocos talleres en 1993 y luego con doce talleres en 1995'. Hoy en día existen nueve o diez pequeños talleres en régimen de subcontratación en las ciudades de Granada y Masaya, aunque en el pasado ha habido hasta unos cincuenta talleres en esta forma de relación.

La subcontratación queda explicitada cuando una fábrica envía material a una empresa menor para que éste sea trabajado y a su vez coopere con su técnica propia. Aquí en Managua, el material es entregado por la fábrica (Sandak y Caribbean) y en otros casos por las fábricas Toro y ECCO.

La búsqueda del pequeño empresario por parte de la empresa queda definida en estas líneas: 'A las empresas grandes sólo les interesa contratar trabajo de los más pequeños, si su eficiencia es igual o superior a un determinado nivel técnico... Los contratistas no están dispuestos a invertir su tiempo y su esfuerzo con los subcontratados que no cumplen los estándares de una producción eficiente'. (Berry, 1998).

Los beneficios esperados de esta relación positiva entre la fábrica y la pequeña empresa, como un pago específico hacia el taller, son **la transferencia de tecnología, el aprendizaje empresarial, el aprendizaje de los recursos humanos y los mercados seguros.**

1.3. La capacitación

Ante la situación de la técnica de algunos de los pequeños productores del calzado, la fábrica nos comenta: 'Nuestra relación con el artesano es abierta. Tienen acceso a la planta cuando vienen a traer sus trabajos acabados y pueden consultar con nuestros técnicos, que les ayudan en todo lo

que quieran. No se dan cursos o seminarios con clases y diapositivas, porque no entienden, ni toleran, ni tienen formación cultural por falta de la experiencia de recibir clases. La capacitación se da en la propia fábrica y por eso estamos siempre en constante capacitación, sea tanto internamente en la fábrica cambiando técnicas y máquinas, como para los que vienen de los pequeños talleres’.

1.4. Valoración de la relación

Existen, por ambas partes, maneras distintas de enjuiciar las situaciones de los subcontratados y las actuaciones de las fábricas. Por eso habrá unos momentos en que se acepte la subcontratación como positiva y la producción que de ahí proviene será aceptada como suficiente: otros, son tiempos de reducción de la producción y de quejas; y otros son tiempos de ruptura y corte total. Esta compleja realidad de la fábrica y de la pequeña producción, nos mostrará un mundo de dificultades.

Por eso, en los casos de los subcontratados, nos preguntamos si el pequeño productor deberá depender totalmente de la gran empresa o además de esa dependencia debe buscar una producción independiente de la fábrica.

2. GRUPOS Y REALIDAD DEL SUBCONTRATADO

Hemos anotado los anteriores comentarios para hacer inteligibles los casos que deseamos presentar. Por eso ordenamos en grupos a las personas que actualmente están o han estado en relación de subcontrato con alguna fábrica. Los catalogamos según:

- La edad.
- Las condiciones de su taller.
- El hecho de dedicarse exclusivamente a cumplir con el contrato fabril o tener además otra producción distinta.
- Realidades de su vida laboral.

Estos elementos nos han permitido ordenar de la siguiente manera a los actuales subcontratados de Masaya y de Granada lo mismo que al grupo de contratados temporales que rompieron su relación con la fábrica del calzado.

Grupo A: Viven de los recuerdos (2 casos).

Grupo B: Pequeños productores que comienzan a independizarse hace poco en pobreza y sencillez (2 casos).

Grupo C: Conjunto fuerte con dobles trabajos (5 casos).

Grupo D: Subcontratos temporales y rota la relación (7 casos).

Grupo A, viven de los recuerdos

En Masaya, dos maestros, con edades superiores a los 50 años, cumplen con el subcontrato en la fábrica Sandak. Los dos talleres de los maestros mayores, llegaron a cierto nivel ya que uno de ellos que tiene actualmente 56 años de edad nos dice: 'durante los 80's, en mi taller éramos cinco montadores, tres alistadores y yo, el encargado. Éramos nueve trabajadores. Actualmente, en meses de crisis, según la cantidad de sandalias que nos encargue la fábrica, el número de trabajadores va de tres a cinco. Ahora que es poco el encargo, sólo estamos el hijo y yo. Queremos decirles que todo es según el tiempo de producción y venta. El taller es como de hule, se estira y se encoge. En realidad, ahora, el elemento de mantenimiento de la familia es una tienda que mantiene la esposa'.

Este informante ha debido de ser muy competente en la elaboración de la sandalia femenina, ya que es el primer maestro que llegó a la Sandak, hace siete años, en 1993, 'un amigo me llevó a un Proyecto del Calzado Artesanal, donde llevé unas muestras. Hablé con el Gerente y llevé 25 pares de muestras y la fábrica me aceptó'. 'Los tiempos buenos son de 300 ó 400 pares de sandalias de dama por semana'. No nos explicó en qué consiste la crisis que tiene actualmente con la fábrica, sólo nos dijo que 'ahora, -4 de Julio del 2000- llevo dos meses sin material y sin encargos por parte de la fábrica'. Según nos han contado, hubo un encargo mal cumplido, además de varios problemas internos con la fábrica.

El otro caso es un artesano de 51 años que lleva cumpliendo su trabajo subcontratado durante cinco años con la Sandak. Todo el mundo lo recuerda como muy hábil para la renovación y creación de diversidad de modelos de sandalias y zapatos para mujeres. El habla de sus creaciones, recordando revistas y modelos que ha curioseado y nos muestra algunas de sus copias y renovaciones. 'En tiempos buenos de la fábrica he hecho de 300 a 500 pares por semana, según su programa, y algún mes extra de 600 pares. Eran pares de sandalias completas. Pero desde el mes de Junio del 2000, sólo hago el aparado, el alistado, porque en la fábrica van a acabarlo o montarlo. Eso para nosotros es peor, porque no sabemos a cuánto pagarán y además ahora sólo estamos alistando 200 pares. Eso significa que a los montadores los tengo que botar del taller'.

Resulta interesante anotar lo siguiente: en la fábrica MANICA (Sandak), hicimos el comentario de la crítica expresada por algunos de los artesanos por razón de las nuevas máquinas de montar instaladas en la fábrica que 'restarán trabajo futuro y pagarán más bajo a los maestros productores de sandalias y hasta les quitarán de su exclusividad'.

'No entienden, -comenta el Gerente- cuando se les pide que sólo alisten las sandalias. Es cierto que la fábrica ha instalado máquinas para mejorar y acelerar el trabajo, bajar los costos y multiplicar la producción; pero ellos no lo ven así'.

'Ven las cosas como algo que es su negocio, su dinero y no entienden lo que es compartir el trabajo. El comentario del artesano ante el pequeño mundo nuestro de las máquinas en la fábrica, es como decir que 'la robotización o la máquina es en contra del artista' y creemos que hay que ir con el

avance. Parece que hay que pensar con todo este mundo, no ya de la máquina, sino aún del robot -recordaba ejemplos pasados en el mundo japonés y americano-. Debemos pensar que la idealización del artista caerá con el tiempo’.

Hizo este comentario con expresión muy seria ; pero lo que más íntimamente le hirió fue el que algunos subcontratados no entendieran ‘el hecho de compartir o participar en el trabajo’ y además dijo ‘nuestro plan no es romper esa relación con ellos’.

Volvamos al maestro zapatero: ‘Mi taller en épocas buenas tuvo 23 trabajadores. En meses anteriores he estado con 10 ó 12 y con esta crisis actual estoy con siete, cinco alistadores y dos montadores. Tengo de los dos, alistadores y montadores, porque termino el encargo de lo de la fábrica y unas encomiendas, poca cosa, de una señora de esta ciudad que tiene una tienda. Sólo son 30 pares de calzados y cuando los trabajadores los terminen se irán para sus casas. Tenemos gran falta de financiamiento’.

‘Esta manera de trabajo no es para ganar y vivir bien. Siempre he sido diseñador, alistador y contraamaestre. Además de ser dueño, era vendedor de los productos. Lo hacía, lo vendía y ‘lo bailaba’... así era y ahora eso ya no se puede hacer’.

Los dos maestros mayores claramente nos dicen que carecen de una base económica; además la situación dependiente del subcontrato sólo es positiva cuando ‘en la fábrica es mucha la cantidad de pares, de 500 y hasta 600, por semana’. Según nos parece apreciar desde su actual situación, lo que ganaron en esos buenos tiempos ‘lo bailaron’, y como nos dijo un gran zapatero, ‘se puede pagar si se trabaja bien. Lo malo es cuando se toma prestado y se gasta locamente, porque luego no se puede pagar la deuda’.

El hecho de que el taller no haya diversificado su producción hacia otros cauces que no sean sólo la subcontratación, hace que no pueda mantener un plan de vida que se llevó en mejores tiempos, como en los 70’s y 80’s y nos referimos tanto a sus casas como a su antigua manera de gozar la vida. A nuestro juicio, faltó una visión hacia el futuro y quedaron como apegados al recuerdo de aquellas décadas excelentes. Vivir de recuerdos e ilusiones y quedarse casi totalmente dependiente del subcontrato, no es solución para su situación actual.

A modo de comparación veremos en el "grupo C" cómo esos artesanos han podido enfrentar la difícil realidad productiva actual de los 90’s, por una parte mediante la producción subcontratada de sandalias y zapatos, y por otra mediante la realización de trabajos personales.

Grupo B. Pequeños productores que comenzaron a independizarse hace poco en pobreza y sencillez

Este grupo está formado por dos casos de maestros de alrededor de 30 años de edad, que viven y trabajan de una manera pobre y sencilla. Los maestros mayores, el "**grupo A**", recuerdan con gozo y tristeza los años anteriores, comparándolos con la actual realidad. En cambio estos dos nuevos maestros, que hemos llamado "**grupo B**", cuentan con sencillez e ilusión cómo es su pequeño taller y su modo de vivir y su pequeño taller. Tienen relaciones de subcontrato con la Sandak desde hace poco. Para ellos, todo es esperanza.

El **primer pequeño productor** de este grupo nos dice: 'desde 1985, cuando tenía 17 años, soy propietario de mi pequeño taller. Comencé como alistador y después aprendí como montador. Todo lo inicié con tan poca edad, porque eran los tiempos buenos de las cooperativas y buscaba un modo de crecer'.

'En mi taller sólo tenía y he tenido dos máquinas. Una es una máquina de coser ropa, marca Singer, que es como del año de 1950 y era de mi abuelita. La otra máquina es una prensa manual para pegar las suelas, la compré en 1998 cuando vi que tenía que cumplir los encargos de la Sandak'.

Todo es pobreza y sencillez. Por otra parte, este caso resulta interesante porque este maestro no tiene familiares que trabajen en el ramo del calzado y que lo hubieran podido formar en el oficio, sino que desde los 12 años, y por cinco años, fue peón aprendiz en talleres ajenos a su familia.

'Cuando empecé el taller, trabajábamos cinco jóvenes y yo: Tres montadores y tres alistadores. Era un taller muy unido. Éramos tres amigos y dos de la familia, un hermano y un primo'.

Durante doce años (desde 1985 a 1997), el trabajo de este sencillo taller fue de '60 a 70 pares de calzado por semana, 'mita y mita' entre sandalias y zapatos. La compra de materiales era pequeña, como si fuese ahora más o menos de C\$ 600 a 700 por semana (US \$ 50 a 58), repartidos en siete yardas de cuero sintético, dos galones de pega, un galón de pega blanca, cartón, platina para hacer plantillas y otras cosas más'.

Los productos eran llevados al Mercado Oriental de Managua a las cuatro tiendas Tojo. 'Eso nos dio para mantenernos'.

En 1997, un técnico del calzado le conecta con la Sandak, sabiendo que era buen armador y viendo que no tenía medios para montar cantidades mayores de zapatos. 'Personalmente no quería llegar a ese trabajo, pero la necesidad me hizo aceptarlo. Diez maestros artesanos íbamos a ir a las pruebas, pero a la hora de la verdad, sólo fuimos dos. Hicimos las pruebas y al otro compañero no le gustó el proyecto. Al mes, como en agosto de 1997, me contestaron afirmativamente. La prueba fueron 100 pares de sandalias de mujer; ahora, con algunas variantes, el encargo es de 200 pares por semana'.

‘En la Sandak ha habido tiempos malos y buenos. Los tiempos buenos son cuando hay trabajo y hay mercado. Veamos unos ejemplos: En el año de 1999 fue un año bueno y el trabajo era normal, con 300 a 400 pares a la quincena. En ese año casi no hubo meses malos, pero no sabemos lo que pasó el 20 de diciembre del año pasado. Ahí cambiaron las cosas y entonces empezó un año malo, que duró hasta el mes de marzo. Luego comenzamos a trabajar en ese mes y paramos a mediados de abril. No nos llamaron de nuevo sino hasta el mes de junio de este año’.

El juicio de nuestro entrevistado no resulta negativo. Aunque ve que no existe una continuidad en la producción, nos dice: ‘No critico a la fábrica y comprendo que depende del comercio internacional, de las importaciones y exportaciones y de las propias ventas hacia el extranjero’.

Vista la carencia de medios económicos propios en los tiempos difíciles y la imposibilidad de independizarse con nuevas creaciones y producciones de calzados, su decisión es que ‘en estos tiempos que estamos sin trabajo en el taller, me atareo en talleres de otros maestros como trabajador, porque tengo falta de dinero y de financiamiento. En la situación económica actual en que está Nicaragua, sólo puedo ser artesano con la Sandak y no puedo adquirir material propio para tener mi producción personal bajo encargos propios. Trabajo sí hay por meses y nos exigen calidad y cantidad; pero, por otra parte, no hay préstamos, ni ayudas de bancos, ni nada. No tenemos financiamientos fáciles’.

En el tiempo actual –junio y julio 2000- está aconteciendo una crisis compleja en la relación de la Sandak con sus artesanos de sandalias de Masaya, que ya citamos cuando hablamos del “grupo A”: se trata de que las nuevas máquinas instaladas en la fábrica reducen el trabajo de los talleres únicamente al alistado de las sandalias. Durante la investigación, encontramos en el taller a dos trabajadores -el propietario y su primo- y los otros cuatro trabajadores del taller están sin trabajo. Esta es la realidad.

Por su imposibilidad económica para funcionar de manera independiente, este pequeño productor en los tiempos de dificultades cierra su taller. Juzga como positiva la relación de subcontrato, pero no la quiere como única solución, porque ‘si pudiese haría mis trabajos’.

El **segundo caso** del grupo comenzó a independizarse hace poco, de manera pobre y sencilla. Hace 21 años empezó a trabajar como peón zapatero en el taller de su papá. ‘Tenía 14 años de edad y a la vez trabajaba y estudiaba. Me bachilleré con 17 años. Aprendí como alistador’. Desde los 15 años hasta los 34 años en que se independiza, trabajó habitualmente en el taller de su tío, conocido maestro diseñador y alistador, aunque también pasaba tiempos en el taller del padre, un reconocido montador.

Se independiza en agosto de 1999, con 34 años. Considera su independencia con características especiales, porque ‘el taller es propiedad de mi papa. Aquí están sus dos máquinas de coser cuero, marca Pfaff. Las compró por los años 60 y las conozco desde chavalo. Él hace sus 30 pares de calzado a la semana y los coloca, como propias, en cualquier tienda o mercado, ya sea en Managua o Masaya. Es su plan de vida y trabajo’.

La razón profunda de su independencia, sobre todo del taller de su tío, se ha basado en que ‘en aquel taller no había siempre producción y ante la posibilidad de poder trabajar para la Sandak quise probar y no estar siempre dependiendo’.

Habla simultáneamente de su taller y de su relación con la Sandak, de manera sencilla y ordenada. Esto se debe a que coincide el haber puesto su taller independiente con el hecho de haber comenzado a trabajar mediante subcontrato con la Sandak: once meses, desde agosto de 1999.

‘En el tiempo de trabajo, cuando se monta la sandalia completa, la plantilla es de 6 alistadores y tres armadores. Además, un hermano pequeño que me ayuda y es el que pone los sellos de la marca de la fábrica, BATA, en el lugar del talón de la sandalia. Soy alistador y, a la vez, soy el que examina y mantiene el control y calidad de los materiales’.

Comentando los meses de trabajo de este su primer año de experiencia considera como meses buenos desde agosto a diciembre, ‘casi cuatro meses y medio con una media de 250 pares por mes’. Después, tres meses y medio, (enero a marzo) ‘sin trabajo, ni para la Sandak ni para nosotros’. Desde abril de este año hasta el mes de julio, ‘he tenido trabajo, con unos 200 a 300 pares de sandalias por semana. Han sido meses buenos para mí’.

‘Ahora, en este mes de julio, tengo 380 pares por semana con sandalias alistadas ; armo la planta, pero no se montan las sandalias. La suela la pegarán a máquina en la fábrica. Prefiero que ese trabajo lo hagan allá, porque al armar y coser la suela, la máquina rompe agujas, y la máquina no es mía’.

Es interesante anotar este comentario del nuevo zapatero independiente, ya que a su tío, también maestro, no le gusta mucho esa decisión de la fábrica, porque como tiene práctica y buenos montadores en su taller, prefiere hacer toda la sandalia, y al no armarla totalmente, pierde unos córdobas en cada sandalia, se repartirían en el salario del montador y otros córdobas de ganancia personal para él como contra maestre.

‘De esta manera sencilla considero todo lo que hay en mi trabajo, y si no hay nada enviado por la fábrica, entonces no hay nada para trabajar y tener una ganancia. Como todo es cuestión de dinero, en realidad sólo puedo hacer unos pocos pares de sandalias con mis hormas y lo producido lo vendo en el Mercado Oriental de Managua. Ya sé que eso no es una manera fácil de vivir para un zapatero, porque hay que tener dinero para comprar mucho material y así hacer un poco de negocio. Para poder vivir con este sistema de la maquila hace falta manejar cientos de pares de calzados por semana. Por eso, en los meses sin trabajo con la fábrica, hice unos pocos pares por semana y otras veces nos ‘planchábamos’ en otro sitio de trabajo’.

Desea buscar solución a su trabajo de zapatero en su pueblo y claramente nos comenta que no le llama la atención de marchar para Costa Rica como otros de la ciudad u otros pocos que se fueron para Guatemala, u otros que por su postura de vagancia o de vicio abandonaron sus talleres y actualmente son vendedores de cualquier cosa, se emplean como guardas, o simplemente andan de vagos.

Su plan es formarse y poderse valer en la vida, y tras su experiencia en los talleres familiares, su deseo es tecnificarse, tanto en la relación con la Sandak como con sus técnicos.

Bien claramente nos dice que prefiere ‘tener un trabajo propio que me valiese independientemente... asegurarme en el trabajo, porque ahora no lo estoy al depender totalmente del subcontrato... y desearía tener facilidades para obtener préstamos de una asociación y no del Banco, que exigen demasiados fiadores’.

Estos dos zapateros artesanos de pequeños y sencillos talleres son los primeros subcontratados que nos hablaron positivamente de su relación con la Sandak. Su plan ha sido combinar la subcontratación con la Sandak, y, en los tiempos bajos de esta subcontratación, hacer pequeños trabajos personales según sus posibilidades, o bien trabajar en talleres de amigos y conocidos. Los dos tienen fama por su calidad como alistadores, y los dos tienen futuras esperanzas en su taller. Sin embargo, al concluir sus conversaciones, acaban con frases semejantes a ésta: ‘lo que más nos afecta es la pobreza’.

Grupo C: Conjunto fuerte con varios trabajos

Este grupo está constituido por cinco pequeños productores subcontratados en fábricas de calzado: cuatro con la Sandak y uno con la Caribbean. Todos identifican su trabajo con doble o triple tipo de producción y por eso para ellos la relación con la fábrica significa cierta adquisición económica, pero la base de su producción está en el trabajo directo de su taller o, mejor aún, en la suma de trabajos variados. El grupo generalmente se caracteriza por su calidad, de tal manera que algunos elaboran calzados excelentes con sello y firma propia, ‘sello de calidad’ y comercializan hacia Nicaragua y Centroamérica.

Para los cinco la relación laboral con la fábrica es muy positiva, aun aceptando la existencia de malos tiempos, porque hacen frente a los tiempos bajos con su propia producción. Tal es el nivel de esa relación con la fábrica, que uno nos llega a decir ‘yo soy de la Sandak’.

Por ello es interesante conocer sus realidades actuales y sus planes futuros, lo mismo que lo que han recibido técnica y socialmente durante su tiempo de relación con la fábrica que los subcontrata. Como detalle humano, podemos anotar que los cinco maestros están en la edad de los 40's y llevan unos cinco años en el régimen de subcontratación.

Analizaremos los puntos principales y anotaremos datos específicos de algunos de ellos, para presentar la totalidad del grupo: maestros artesanos con habilidad y técnica para la elaboración de sus productos, uno de ellos en la producción de sandalias, y los otros cuatro en zapatos o botas.

Los elementos de estudio escogidos para estos cinco casos son:

1. La historia de zapatero hasta independizarse
2. El tiempo del subcontrato y su relación con la fábrica
3. El trabajo variado
4. Lo aprendido en la relación del subcontrato.

1. LA HISTORIA DE ZAPATERO HASTA INDEPENDIZARSE.

Las historias del comienzo de sus vidas de zapateros y la creación de sus talleres independientes ocurren de esta manera:

Primero. Llegó como peón a los 16 años a un taller en Masaya. Aprendió como montador. A los 20 años, en 1975, organizó en su casa un taller independiente. La media es de 12 trabajadores: 6 alistadores y 6 montadores. La única máquina era y es una Pfaff de brazo para cuero y otros aditamentos. Hasta ahora ha comprado una máquina desbastadora para suavizar y pulir el cuero y dos máquinas prensadoras para pegar las suelas. El equipo de hormas actualmente es de 120 pares, que son propias.

‘En los 80’s montaba una media de 150 pares de sandalias femeninas... Siempre he estado animado a renovar y actualizar los modelos y a que los talleres sean productivos aún en medio de las dificultades’.

Segundo. Es un alistador de Masaya. Entró como peón a los 14 años (en 1965) en un taller famoso de Granada. Quince años después trabaja de todo y llega como intermediario de maestros zapateros a Costa Rica. No monta su taller sino hasta hace cinco años, en una Comarca de Masaya, a los 44 años.

Alista zapatos de varón. ‘Mi taller son dos máquinas usadas Pfaff propias y una máquina de coser de zig-zag prestada por la fábrica. No tengo hormas porque sólo alistamos. Tengo ahora dos muchachos alistadores y vienen otros dos ayudantes para limpiar cueros y cortar hilos, para acabar el trabajo’.

La producción media es de 80 a 120 pares por semana y en los meses buenos llega a 200 pares alistados.

Tercero. Es montador de zapatos de varón de Granada. A los 17 años entra como peón en una ‘pequeña fábrica’ de calzado de la ciudad. Once años después, en 1979, ‘siendo artesano montador’ fundó su taller. Su base era una máquina de coser Singer, 12 pares de hormas y pequeños utensilios.

‘Éramos cinco los trabajadores: dos alistadores y tres montadores. La calidad era mala ... la técnica avanzaba de manera lenta y difícil. Muy baja la producción. Armábamos unos 50 pares a la semana’.

Ee el 87, el taller era de 12 trabajadores: cinco alistadores y siete montadores. ‘La técnica era mejor que la anterior, casi semi-industrial, con máquinas prensadas. Por ese tiempo producíamos unos 100 pares por semana’.

‘Dos años después, con el mismo número de trabajadores, con más técnica y algunas otras pequeñas máquinas en el taller, la producción creció de 150 a 200 pares de zapatos a la semana’.

Cuarto. Es un alistador especializado, porque es modelador y diseñador de zapatos en Granada. A los catorce años era peón en el taller paterno. Después pasó dos años en otro taller y luego diez años en el taller de su hermano.

En 1985, con 26 años, se independiza de la familia. Su nivel económico era entonces muy bajo, porque durante nueve años completaba sus trabajos en un taller de un amigo. En 1994, cuando se cerraban muchos talleres, consiguió una máquina Singer de pedal e instala un taller con seis trabajadores, dos alistadores y cuatro montadores. Vendía su producción -70 a 75 pares de zapatos de niños y jóvenes por semana- en Masaya.

Quinto. Aprende de montador a los 14 años en un taller de Granada. Quince años después, en 1982, funda su taller en la casa familiar. Diez eran los trabajadores: cinco alistadores y cinco montadores.

La producción en los 80's era de 200 pares de zapatos de vestir de hombre por semana. La venta se realizaba en los mercados de Managua (el Oriental y el Huembes), y algunos pares en las tiendas del Centro Comercial.

‘Tenía 3 máquinas de coser Pfaff, las mismas que hoy, un motor de lijar y las cosas pequeñas como martillos, cuchillas, piedras de afilar, banquetas y otras. Todo lo conseguí con mi propio ahorro y sobre todo sin ayuda económica de nadie. Vivimos en un pequeño barrio pobre, pero nos ha valido para mantener y hacer crecer el taller’.

En tiempo de la desarticulación de la cooperativa, en 1990, y ‘hasta 1995 que llegué al contacto de la fábrica, trabajé independiente’. ‘Cinco años de necesidades en que malamente producíamos de 80 a 100 pares a la semana y a veces no llegábamos a los 60 pares’.

2. EL TIEMPO DE SUBCONTRATO Y SU RELACIÓN CON LA FÁBRICA

El segundo punto a valorar será el tema del **tiempo del subcontrato y las relaciones con la fábrica**. Como hemos dicho, todos tienen una relación positiva y en cada uno de ellos existen detalles de relaciones personales y laborales con sus fábricas.

En los cuatro primeros casos, relacionados con la fábrica Sandak, el subcontrato es una relación de trabajo y no aparece bajo forma de contrato escrito, como ya señalamos anteriormente. ‘No existe contrato laboral’, expresan los dueños de los talleres. En el quinto caso, cuya relación laboral es con la fábrica Caribbean, sí hubo contrato escrito durante los dos primeros años (1995 y 96). Después desapareció el contrato escrito y quedó solamente en pie el subcontrato verbal.

El **primer** maestro, en el año de 1993, al ver que no había facilidad para comerciar su producción, buscó y aceptó la relación con la fábrica. ‘En la primera visita me preguntaron qué tipo de zapato hacía. Luego llevé muestras y me compraron zapatos propios. Con la compra, vi su interés... ellos me traían el material al taller’.

Esta relación positiva no significó que todos los encargos hayan sido buenos a lo largo de los años. El entrevistado comprende el mundo de la competencia y de las condiciones del mercado, y por eso, de manera sencilla, califica sus casi siete años de subcontrato diciendo que al comienzo fue muy positivo, aunque luego la producción fue bajando. No interpreta los malos tiempos como una ruptura con la fábrica.

En el primer año de relación, la producción era como de 200 ó 225 pares semanales, como media. Fue superbueno. El segundo año fue regular o casi bueno, con una media de 120 pares por semana. El tercer año, también fue regular, pero bajando un poco la media semanal. El cuarto y quinto se mantuvieron regulares, con una media de 100 pares por semana. Y este año 2000 va supermal. Hasta se llegó a parar la producción durante unos meses. Esta semana -mediados de julio- empezó de nuevo con 190 pares por semana, pero sólo alistado. Sin montar y sin suela, aunque sí alistado el par de sandalias con la plantilla completa acolchonada’.

Comentando sobre las relaciones de los subcontratados de Masaya con la fábrica Sandak, a su juicio ‘han sido buenas, siempre nos han atendido en todas las ocasiones. Los técnicos antes nos visitaban bastante, pero ahora es menos. Si uno llega a la fábrica, siempre hay buena atención. Mucho es problema de manera de ser personal. La fábrica trata a todos por igual’.

El **segundo** tiene una relación especial con la fábrica Sandak. Desde hace cinco años le llega todo el cuero cortado para zapatos y no los monta, sino que únicamente los cose y alista.

Por su parte, él hace recados a la fábrica con su camioneta Toyota llevando variados encargos, le pagan el diesel y le han prestado máquinas para su pequeño taller. Nos dice ‘para mí es positiva la relación y el trabajo con la fábrica’.

‘El trabajo medio es de 80 a 120 pares por semana. Los meses buenos de trabajo llegan hasta 200 pares alistados. Mi trabajo es alistar y coser... y en la fábrica es donde ponen las suelas a máquina, es decir, montan y pegan a calor las suelas de inyección’.

De la fábrica habla calmada y positivamente, sin ninguna crítica, con naturalidad y comenta su realidad diciendo: ‘la temporada buena da para vivir’. Por otra parte, el subcontrato de la fábrica queda confirmado, además de los encargos, con la recepción de favores.

El **tercer** subcontratado se presenta como ‘un maquilero –así se catalogan ellos a sí mismos- que ha trabajado ya por cinco años con la Sandak’.

‘En la fábrica necesitaban de artesanos y además buscaban modelos que ellos no pueden hacer.

Troquelar a máquina no es lo mismo que alistar. Por eso, desde entonces hasta hoy, he estado trabajando para esta fábrica. En realidad tenemos una doble relación de producción: una, entre la fábrica y nosotros; la otra consiste en que trabajamos independientemente en nuestra producción y en nuestro mercado. Este plan es bien aceptado por la fábrica, pues trabajamos para ellos según las necesidades del mercado nacional e internacional'. Y agrega: 'Personalmente yo veo la relación de estos años con la Sandak como positiva'. Este maestro zapatero habla de su producción unificando la suya personal y la que va destinada a la fábrica, sintiendo lo positivo y lo negativo de ambas en una misma realidad, como algo familiar.

'Hoy están en mejor producción comparando con los años 80's, pero siguen teniendo problemas por la calidad de materiales nacionales y por los grandes impuestos de las importaciones. Ahora (julio-agosto del 2000) estamos en mala época. Lo mejor es en la preparación y comienzo del año escolar, los meses de enero, febrero y marzo. Nosotros hacemos el zapato escolar 'Roberto'. A veces es tal la petición de calzado en esos meses de comienzo del año escolar que solemos hacer 300 pares por semana, algunas veces en diez días hay que hacer extras de hasta 700 pares de zapatos'.

Cuarto. Este alistador y modelador, fue presentado a la fábrica a finales de 1997 por un maestro zapatero del barrio que trabajaba en la Sandak. 'Lo conocía y le hacía trabajos a él. En la fábrica me pidieron que les hiciera muestras de zapatos de niño y de varón. Desde entonces estoy con ellos en eso'.

'La producción, unas veces es de 200 pares y otras de 240. Sólo son alistados, porque no tengo prensas de calor para pegar las suelas'.

Sobre su relación con la fábrica nos dice: 'he aprendido mucho de ellos y he recibido ayudas para perfeccionarme'.

El **quinto maestro** logra su contacto con la fábrica Caribbean a comienzo de 1995. 'Me llamaron, porque me conocían y tuve que llevar unas muestras y unos productos variados que armaba. Mi contacto con ellos quedó en 300 pares a la semana y era hacer la bota Junior Caribbean', que nos presentan del muestrario de la fábrica.

La producción de botas para la fábrica y la aceptación del producto -que llegó a un total de 800 pares a la semana: 500 para la fábrica, y 300 de su 'producción propia'- le llevaron a ampliar el número de trabajadores en su taller. Al respecto, nos cuenta: 'En los años de 1997 y 1998, en meses muy buenos (enero-marzo) llegó a crecer la demanda hasta 1,200 pares por semana para la fábrica... pero la media baja hasta 400 pares por semana...'.

'Actualmente esto ha bajado más, porque la fábrica tiene problemas de producción y mercado, y en este año 2000 estoy haciendo 300 pares de botas por semana para ellos y unos 400 ó más para mi venta...'.

Durante los mejores meses del año su taller llega a 32 trabajadores y para las épocas regulares se bajan a unos 20. 'Los propios trabajadores se acomodan durante esos tiempos'.

En este caso nos interesa anotar que durante los dos primeros años con la fábrica (1995 y 1996) este productor ‘tenía un compromiso escrito que le obligaba a cumplir con la producción de 500 pares por semana, fuera la época buena o mala’. Pero como en 1997 bajó la producción en la fábrica –aunque nos habla de algunos meses extras- y se crean dificultades en el mercado, la situación productiva se dificulta y ‘a partir de entonces no hay nada escrito y tampoco es seguro el número de pares’. Pero comenta que sí continúa la exigencia de calidad y cantidad y ‘recibo siempre una "orden de salida de bodega" a mi nombre, donde se notifica el material y la cantidad... para mí eso es como un contrato semanal’.

Como muestra de esa relación con la fábrica, el productor nos enseña un archivo donde tiene estas órdenes de salida y nos regala uno del año pasado. Lo transcribimos:

CARIBBEAN SHOES, S.A.

ORDEN DE SALIDA DE BODEGA. N° 1507 Fecha: 21/7/99

Nombres	Tamaño / Cantidad						Total
Aparados jr.	26	27	28	29	30	31	
o preparados	40	60	80	90	70	20	= 360 par
Suelas jr.	28	29	30	31	32		
	100	80	90	70	20		= 360 par
Plantillas							= 360 par
Cordones							= 360 par
Cajas #6	270 unidades						
#7	25 unidades						
#8	65 unidades						= 360
Entregado por (firma)	Autorizado por (firma)			Recibido por (firma)			

Nota: Los números 26, 27, 28... corresponde a la talla ; los número de 40, 60, 80... corresponden a la cantidad de pares.

‘La relación con la fábrica ha sido muy positiva, ya que han sido buenas, tranquilas y respetuosas. No tengo quejas con ellos, ni creo que ellos conmigo. Hubo gentes que estuvieron con la fábrica, como unos cinco, y los dejaron, porque buscaban otro horizonte, aunque algunos no lo lograron y se fueron por decisión propia’.

3. LA VARIEDAD EN LOS TRABAJOS QUE REALIZAN

Ante el comentario que nos hizo un maestro zapatero: 'he dicho a muchos pequeños productores que no se queden solamente con MANICA... lo nuestro para muchos es solamente para tapar agujeros...', queremos presentar los diversos trabajos que realizan estos cinco propietarios de pequeñas empresas. La variedad y multiplicidad de sus trabajos nos muestran las realidades e ilusiones de la producción de estos artesanos. No son economías que solucionan todo, pero sí mejoran bastante su nivel de vida y les anima a la ampliación de los actuales talleres, pensando en máquinas, camionetas y otras ramas del comercio.

El cuarto caso nos informó que en sus años anteriores -tras haber cerrado la cooperativa en 1990 y durante siete años hasta que entró en la Sandak- tuvo que trabajar con dinero prestado y fiado y aun terminar sus trabajos en otros talleres con máquinas prestadas. Lo hemos incluido en este grupo por su dedicación actual al doble trabajo -la fábrica y muchos encargos de otros maestros- y por la calidad de su trabajo.

El **primer caso**, en vez de hacer comentarios negativos ante la situación productiva actual con la fábrica, nos dice: 'Después de los seis años con ellos, he llegado a la realidad de que sí puedo tener, a la par, un trabajo personal de mi taller, además del encargo semanal que ellos me piden. Todo depende de cómo uno quiere mirar el plan de trabajo. Aparte de los encargos de la Sandak, la producción de los calzados de mi firma andan por las siguientes cantidades: bajos, si produzco 100 pares a la semana; medios si hago 200 pares a la semana; buenos, cuando rendimos 300 ó más pares a la semana. Ahora con los dos hijos y los diez ayudantes estamos en 300 pares a la semana'.

'Hay algunos que no tienen trabajo con la Sandak, porque a veces son malos los tiempos, como ha sucedido este año, y ahí no más se desaniman. Eso no me importa, porque siempre me responsabilizo en producir mis zapatos de mujer. Por eso compro y compro insumos y he utilizado un dinero prestado con la FINDE (ONG de Préstamos). Ahora debo C\$ 80,000 -unos US \$ 6,000- y tengo que salir de la deuda en 5 meses. He sido buen cliente con ellos. Me prestan y no me importan las deudas. Se puede pagar, si se trabaja bien. Lo malo es cuando se toma prestado y se gasta alocadamente, porque luego no se puede pagar la deuda'.

Actualmente, la variedad de su economía laboral está organizada de la siguiente manera: una tienda familiar de implementos para la elaboración de calzados, que funciona en su casa y es dirigida por su esposa y su hija; y otra casa, en la que tiene ubicado exclusivamente el taller para cumplir con los encargos de la fábrica, y hacer su propia producción "sello de calidad". Además, tienen ilusión de comprar una camioneta o pequeño camión para dedicarse al comercio centroamericano, porque -nos dice- 'tengo compañeros en El Salvador y Panamá... Mis hijos quedarían con el taller.'

En el **segundo caso** existe también una variedad de actividades laborales, pero de índole distinta a las del caso anterior: plantea que 'el zapato es sólo una ayuda, pues en realidad yo no trabajo en zapatos sino hasta que me envían nuevos encargos'. Su economía se basa en varios tipos de comercio: una camioneta Toyota grande; una tienda de alimentos bien grande y bien provista ubicada en su

pequeña finquita, que es atendida por su hija; también cría y vende gallos de pelea y otras cosas que no vienen al caso.

El acepta y comenta estas realidades, pero a su vez nos dice que 'el trabajo del alistado de zapatos para la fábrica, es ahora como un pequeño trabajo auxiliar, aunque quiero ampliar y no deseo dejar a un lado mi trabajo como alistador'.

Y refiriéndose a los malos tiempos, nos dice que ha pedido prestadas unas hormas de botas a la Sandak para alistar y montar y vender el producto en su comarca y con ello cubrir las necesidades de su zona agrícola. 'La experiencia positiva de esos meses, me anima a aumentar el trabajo para mi gente. Como zapatero aquí soy único... a unos 5 kms. de Masaya'.

Este **tercer maestro** zapatero subcontratado de la Sandak, ve la maquila no sólo como muy positiva, sino 'como una real entrada económica'. Nos dice que no depende totalmente del subcontrato, porque hace calzados particulares y encargados para los mercados y ventas independientes.

Tiene un buen taller, un tanto tecnificado, y colabora con otros maestros que no tienen muchos medios, como pasando trabajos de corte y alistado a un alistador subcontratado que únicamente hace esta labor.

Sus ventas han crecido desde que entró en relación con la fábrica. Sobre su producción personal nos dice: 'no tengo mercado o una venta aquí en Granada, pero sí tengo vendedores. En realidad me piden más productos de los que hago. Necesitaría dinero o préstamos para ampliar el taller en casa y así poder llegar libremente al Mercado Oriental, al Mercado Huembes y al Centro Comercial'. Tecnificación, ampliación del taller y del mercadeo propio y préstamos es lo que busca este maestro para aumentar y desarrollar su producción. Unas cosas las ha ido logrando y espera lograr las otras.

Por su situación económica y su plan de trabajo, este **cuarto maestro** podría parecerse mucho a los dos maestros especialistas en sandalias del 'grupo B' de Masaya. Pero por su doble relación productiva -en subcontrato con la Sandak por un lado, y su relación con otros maestros por otro- nos ha parecido adecuado incluirlo en este grupo de 'doble trabajo'.

Desde hacía quince años trabajaba en los encargos personales y a finales de 1997 recibió, además, el encargo de la fábrica. Comenta: 'Para mí es bueno hacer los dos trabajos, lo de la fábrica y lo mío, por libre o por encargos. Es mejor eso, que no sólo estar por libre como estaba anteriormente. Ahora me siento un poco más desahogado'.

En cuanto al **quinto** caso, ya hemos señalado el dato del crecimiento de la producción de sus botas. A veces los datos nos parecen un poco exagerados, pero aunque le volvimos a preguntar nos dió la misma información:

- * Años 1995 y 96 ó época de contrato escrito:
 - Fábrica, 500 pares a la semana.
 - Personales, 300 pares a la semana.
- * Años 1997 y 98, época de subcontrato:
 - Fábrica, 400 pares, pero con algunos extras de 1200 semanales en los meses de febrero y marzo.
 - Personales, media de 400 por semana.
- * Año 2000, época de subcontrato:
 - Fábrica, 300 pares como media (ver Orden de Salida)
 - Personales, 400 a 500 pares por semana.

‘Así es mi doble trabajo. Uno para la fábrica, según encargo, y otro que llamo ‘personal’ o sea, de mi firma’.

Y como queriendo reafirmar lo que nos ha contado, nos dice que ‘si he crecido ha sido por la calidad. En la fábrica y en otras tiendas y lugares donde vendo, les gusta el producto y así hago más pares por semana. Mucho de lo aprendido ha sido por el trabajo personal, pero tengo que decir que mi primer jefe fue mi papa, que ha sido montador de calzado en este barrio’.

Además de la calidad, nos habla de la variedad de cuatro modelos de botas ‘personales’ para la época de lluvias y de montaña. ‘Los vendedores son familiares y amigos que las llevan hacia el Norte, como al mercado de Jinotega, Matagalpa, La Dalia o Rancho Grande, según las épocas, tiempos y necesidades’.

4. LO APRENDIDO EN LA RELACIÓN DE SUBCONTRATO

Vamos a unificar en este acápite los comentarios de los maestros zapateros, porque a menudo sus comentarios son muy parecidos en cuanto a lo que han aprendido durante su relación con la fábrica, aún cuando cada uno aporta algún detalle personal en cuanto a la transferencia de tecnología, el aprendizaje empresarial, el aprendizaje de los recursos humanos y el mundo de los mercados. En sus comentarios, nos dirán, de manera sencilla, cómo han encontrado muchas enseñanzas positivas en esta relación de trabajo taller-fábrica.

- a. Lo más positivo recibido y admirado en esta relación entre la fábrica y la pequeña empresa es la tecnificación y la ampliación de la calidad de los productos. Veamos algunos comentarios.

Un maestro estuvo durante varios días ayudando a la fábrica en el arreglo y limpieza de unas máquinas prensadoras que estaban un tanto abandonadas, ‘me fijé cómo había que hacer para pegar bien las suelas y esa misma **técnica** la apliqué en mi taller, aunque mis prensas son más pequeñas. De ahí saqué el aprender a trabajar y el poder enseñar esa técnica a los amigos de El Salvador, a los de Panamá y a todo Centro América cuando viajo a vender mis zapatos de mujer’.

Ante la petición de aumento de producción de calzado en su taller por parte de la fábrica, otro maestro nos dijo: ‘Me he tenido que semi-industrializar, porque he metido unas cuantas máquinas pequeñas en mi taller. No son grandes, como en la fábrica, pero facilitan algo el trabajo: Una prensadora de aire, una pistola para el brillo, una máquina eléctrica y de pedal para hacer la suela y un horno para calentar y pegar la suela’. Así nos hablaba de un aprendizaje y copia de la **técnica mecanizada** que admira en la fábrica.

Y refiriéndose a la **técnica**, comenta: ‘He aprendido muchas cosas, como qué es un zapato reactivado, o cómo se prensan bien las suelas, y ahora conozco mejores técnicas y muchos detalles que otros no saben. Sé montar de acuerdo a la horma: un zapato con una horma de bota, hormas trompudas o poner puntas altas... Un técnico chileno de la fábrica viene dos veces a la semana y nos exige el control de calidad del pegado de la suela, para ver si usamos bien la pega y ponemos la gota necesaria y esperamos el tiempo para que cristalice y asegurarnos que la adhesión sea buena. Nos han enseñado la manera correcta, en contra de miles de malas que nos enseñaron y hemos utilizado’.

Otro nos dice: ‘Lo que más he aprendido con estos trabajos para la fábrica, es la **técnica**. He sido buen dibujante desde niño y por eso aprendí por experiencia el modelar. El contacto con ellos me ha hecho ser más exigente en mi trabajo, he buscado ser más técnico y a la vez ser más fino y cuidadoso, de tal manera que si no está bien terminado el cosido, ellos mismos, los técnicos de la Sandak, te exigen que lo hagas bien. Con las correcciones del técnico brasileño y del modelista, he aumentado en calidad y he aprendido más’.

- b. La relación del subcontrato durante varios años con la fábrica, les ha llevado a cierto conocimiento del **aprendizaje empresarial**, aunque sea en pequeña escala. Esto lo encontramos expresado en todos los casos. Nos dicen: ‘He aprendido a anotar y llevar cuentas, antes era un tanto desordenado’..., ‘ahora planifico para el futuro’..., ‘he cambiado mi vida en cuanto a mi comportamiento y no quiero vivir ese ambiente que se aprecia en mi ciudad’..., ‘después de los seis años con ellos, ahora sé planificar mi trabajo’... ‘no me importan los malos tiempos, porque siempre me responsabilizo en producir mis zapatos’...

Podemos pues anotar que en esta relación fábrica-taller los maestros artesanos aprecian una mejoría en su técnica y calidad, lo mismo que una asimilación de nuevas y positivas formas de organización y planificación.

- c. En el ámbito de los **recursos humanos**, aunque nuestros informantes no lo especifiquen claramente, encontramos un crecimiento manifiesto en las buenas relaciones con las fábricas, y en el hecho de que los maestros zapateros se sienten agradecidos con esta relación.

‘La relación de trabajo con ellos **nos instruye**... porque son muy exigentes en cuanto a la calidad. Admiten detalles defectuosos menores, como por ejemplo, un 2% por 1,000 pares; pero cuando esos defectos pasan al 5%, para ellos son demasiados los zapatos con imperfecciones’... ‘la fábrica es exigente en su control de calidad... y eso es lo que nos **enseña**’.

‘El Gerente brasileño sabe de organización y no sólo de dinero. Es cierto que **faltan centros o seminarios** para ampliar la calidad técnica y mejorar la producción y nos falta una explicación técnica de las pegas, de los cueros...’ y ‘es cierto que no capacitan con clases o reuniones; pero para mí, sí hay un tipo de enseñanza, porque corrigen, y eso ayuda y entonces uno aprende cuanto uno quiere, porque en la fábrica todo es capacitación. Hay quienes cuentan que hace unos cinco años, sí había reuniones en la fábrica, pero ahora no hay eso. Actualmente, ante los problemas de mercado, en la fábrica todo es trabajo, revisión y calidad. Personalmente me encuentro muy contento por todo, sean tiempos buenos o medianos’.

‘La fábrica Sandak tiene calidad –nos dicen- y nos enseñan unos modelos muy lindos que les llegan de otras naciones; pero ahora, en cierto modo, depende de nosotros si les hacemos los modelos pedidos. También depende de la calidad del cuero, que a veces traen de Chile o de México... para los encargos, sólo usamos cuero de calidad A’

Otro artesano zapatero relacionado con la fábrica Caribbean nos dice que ‘en la fábrica son exigentes en cuanto a la técnica y es parte del **aprendizaje** que he tenido con ellos. Porque allí sí ha habido **cursos de capacitación, tipos de trabajo y teoría**. Ha habido tiempos en que íbamos dos veces a la semana –lunes y viernes- en que teníamos clases y comida... Estoy muy contento por haber estado cinco años con ellos’.

Este crecimiento personal de los maestros propietarios de los pequeños talleres, repercute en el crecimiento de los recursos humanos de toda la pequeña industria que dirige, a quienes el maestro transmite los conocimientos adquiridos. Los trabajadores que no quieren mejorar, salen del taller o son retirados.

Las visitas que hicimos a los talleres nos permitieron apreciar un crecimiento efectivo tanto en la técnica aplicada con en las máquinas utilizadas (ampliación del número de máquinas, en relación con otros talleres que no han crecido). Y aunque no hicimos un estudio concreto de cada uno de los trabajadores, pudimos apreciar un crecimiento interno del grupo, al mantenerse o aumentar el personal experimentado, cuando en otros talleres ha habido una disminución del número de trabajadores, debido a la dependencia casi total hacia la fábrica. En estos casos, en que hay a la vez una subcontratación con las fábricas y una producción personal, los resultados han sido evidentemente mejores.

Esta situación de ampliación y crecimiento dentro del taller también la encontramos en muchos casos de exsubcontratados, porque tuvieron cierta relación técnica con la fábrica, aunque la hayan abandonado; o bien con otras ramas de producción y mercado dentro del calzado.

Tal situación de crecimiento de recursos humanos dentro del taller resulta del siguiente proceso: el maestro aprende estos nuevos conocimientos en su relación con la empresa, y ve la necesidad de transmitirlos a su grupo de trabajadores, quienes a su vez aprecian la conveniencia de asimilar y poner en práctica estos conocimientos. De la misma manera que dijimos que las técnicas negativas se debían a que los trabajadores copiaban de los defectos del maestro del taller, así debemos decir que lo bueno puede venir por el mismo camino. Taller y maestro es una misma realidad que apreciamos en nuestras visitas y charlas. La importancia del maestro en la producción artesanal es pues enorme.

- d. Dentro de esta relación de la fábrica con los pequeños productores existe la **seguridad de mercados** y unos maestros comentan: ‘Envío mis propios productos acabados en cajas. No me gustan los envíos de calzados en sacos, como se ven muchas veces. Los pares deben ir bien cuidados. Lo aprendí de ellos y por la fábrica supe algo de la **comercialización**. Lo vi fijándome de cómo deben ir y buscar el comercio fuera de Nicaragua, por ejemplo, El Salvador y Panamá. Siempre nos encargan sandalias o zapatos cuando ven que está abierto el mercado, tanto sea el de aquí como el de fuera’.

Comentando si hubo o no escuelas de capacitación directa, un maestro nos dice, ‘...con ellos aprendí a hacer mejor el zapato del estudiante, se me abrió la mente y con eso me enseñaron a mejorar mis trabajos personales y llegar al mercado nacional con mejor calidad... he ganado por la técnica y he ampliado la venta personal hacia el mercado’.

Estos comentarios humanos obtenidos de los propios informes de los maestros de cinco pequeños talleres, nos obligan a comentar que lo positivo de la relación de subcontratación nace no sólo de la actitud de la fábrica, que es igual para con todos, sino también de la manera en que cada maestro artesano busca y asimila la capacitación técnica que recibe de la fábrica, para beneficiarse en esta relación.

‘Nuestro compromiso de maestro con la fábrica se va confirmando con encargos y favores que nos piden para tiempos extraordinarios ..’ y ‘en la petición de préstamos materiales, por ejemplo, de hormas de botas para malos tiempos de trabajo y así nos valemos para vivir’.

Grupo D: Subcontratos temporales

Tras la muestra de los tres grupos de subcontratados que perduran en la relación con la fábrica, nos encontramos con siete pequeños productores que por un tiempo han tenido contratos pequeños o breves con fábricas de calzado.

La mayoría están buscando la forma de mejorar su producción particular. Algunos han logrado nuevas creaciones, y han buscado salida hacia comercios extranjeros. Solamente uno ha dejado el trabajo de maestro artesano. Cada caso tiene una historia particular, muy interesante, y todos, por las razones que sea, han dejado a un lado la relación laboral con la fábrica.

Aparecen aquí como una contraposición con el grupo anterior. En este estudio, buscamos la razón por la cual dejaron la relación de subcontrato, con qué fábrica se relacionaban, qué hacían, y qué hacen actualmente.

El **primer caso** nos presenta la historia de un actual zapatero de Granada que trabaja por encargos para la Distribuidora DISCAMPO desde este año 2000, pero anteriormente había producido para la Sandak y la Caribbean y además había trabajado por unos nueve años en la fábrica Calzados MANICA-Sandak.

En la fábrica conoció la zapatería industrial y todas sus relaciones internas. En 1971, con 14 años, entró como aseador. Pasó por varios trabajos en máquinas, realizó y finalizó estudios como contador, y terminó como Jefe de Producción. En 1980, en tiempos de reducción del personal, dejó la fábrica y llegó al mundo de los maestros zapateros de su ciudad. Durante un año y medio cumplió unos encargos de la Sandak, 'era una manera de ayudarme a empezar'. Luego pasó a la cooperativa.

Pasados los años de la buena experiencia con la cooperativa -que se cerró en 1990- los cuatro años siguientes los califica de 'duros y difíciles, con pequeños y grandes fracasos'. En 1994 se encuentra en el Mercado Oriental de Managua con un antiguo ingeniero de la Sandak que formó con otros socios la Fábrica Caribbean Shoes, S.A..

'En 1994, ahí empecé de nuevo mi maquila, con 50 pares de calzado a la semana. Fui creciendo a 200, 300, y hasta 450 pares a la semana. Todo dependió de tiempos buenos y malos... de ahí que la maquila sea buena o mala o, si quieren, como algo variado sin una igualdad'.

'Hubo sus problemas con la fábrica. Hubo baja en la producción por fracasos de encargos y porque varios que estaban en la maquila no producían solamente para la fábrica, sino también para otros negocios, por fuera. También resultó que había cierta irresponsabilidad de parte de la Caribbean, porque hubo cheques bancarios sin fondo y muchos problemas con hormas nuevas. Parece ser que en este tiempo el problema mayor era que la fábrica estuvo durante algunos tiempos sin fondos y por eso la maquila no funcionó bien'.

'A los cuatro años dejé el contacto con esta fábrica. La razón es clara: La maquila es buena, forma al empleado, pero no da seguridad. Porque no hay garantía en cuanto al número de pares, ni tampoco en cuanto al tiempo, es como decir, unas veces sí y otras veces no; unas veces más y otras veces menos y unas veces unos meses y otras veces otros meses. Así lo sentía. Puede ser que el problema fuera mío, porque no tenía otro trabajo independiente como otros talleres; pero la realidad era que no podía hacer otro trabajo'.

Después hubo dos años difíciles (1998 y 99) con pocos encargos y con pocos trabajadores. 'Justo para vivir'. Actualmente, desde julio del 2000, el entrevistado produce botas para una Distribuidora de materiales para el campo, DISCAMPO, de Managua. Lo cataloga 'como un negocio nacional' y dice: 'llevo aquí tres años. Suministran abonos, machetes, palas, capotes, fumigadoras y botas de cuero'.

‘El mes pasado, la distribuidora buscó gente y trabajo y un vendedor le dio mi referencia. Hago los números del 26 al 36 ó sea de niño a joven para zonas del campo. Actualmente completo de 300 a 400 pares por semana, me siento mejor. Estoy obligado con tantos cientos de pares y ahora tengo 19 trabajadores en el taller. No dependo de las fábricas’.

El **segundo caso** del ‘grupo D’ es un pequeño productor que es y ha sido un gran zapatero en la ciudad de Masaya y actualmente está en una crisis económica que ha llegado hasta la expropiación de su amplia casa-taller, incluyendo las máquinas, de modo que debe irse a otro lugar. Hoy en su taller está compuesto por sólo cuatro trabajadores. Con todo, tiene ilusión de entrar en un cursillo de capacitación y gozar de los beneficios de IMPYME, como recibir un préstamo. Su idea final es renovar y aumentar el taller, exportar calzado hacia Costa Rica y comprar una camioneta.

En este estudio nos limitaremos a lo relacionado con su ruptura de la relación de subcontrato con la Sandak.

Es zapatero desde hace 30 años. Fue aprendiz desde los 14. Hace 22 años, en 1978, organizó un taller en calidad de propietario. En los años buenos del tiempo de la Revolución, en los 80’s, producía 300 pares de calzado a la quincena. Casi toda su producción era de sandalias de mujer, de cuero con suela de baqueta; también tenía encargos de algunos pares de zapatos, igualmente de baqueta y cuero.

‘Los trabajadores en aquel tiempo eran 15 hombres y muchachos en el taller. Todos eran tecnificados y sabían hacer bien su trabajo. Además tenía cuatro máquinas, una desbastadora –para hacer el doble-, una Pasadora –para arreglar la suela- y dos Máquinas de coser’.

La relación de subcontrato de este maestro con la Sandak ha sido de dos años y medio: desde 1998 hasta junio del 2000. ‘A los quince días de llevar las muestras, me encargaron 150 pares por semana. Después, al mes y medio, 300 pares y llegué a 400 pares de sandalias femeninas por semana’.

‘Al principio, en el primer año, todo era ilusión. Nos hacía falta producir muchos números de pares, porque aunque ganábamos poco por unidad, al ser bastante cantidad nos salía bien. Lo malo fue que a los dos años se fueron perdiendo los encargos semanales y cada vez era peor. Hace tres meses (abril 2000) todo estaba mal’.

‘Estos años, para mí, ha sido aguantar, porque quería volver a ser independiente, pero eso era difícil. Tuve problemas. A veces hacía unos pequeños encargos independientes. Mi esperanza de mejor mercadeo es Costa Rica, como lo hice en varios años del 90’s. Me ha frenado la falta de transporte, y eso de llevarlo todo en sacos, no me gusta. Se estropea la calidad. Esta salida hacia San José hay que hacerla prontamente, porque allí se vende muy bien y ahora hay pocos técnicos de zapatos. Con el tiempo no sé qué será’.

‘Las relaciones del pequeño taller con la fábrica eran de mucha exigencia en su producción. Los técnicos extranjeros, todos de la dirección, eran bien exigentes. Ya no quiero mantener esa relación, en realidad me han enfermado. Quiero volver a lo que era antes, y ahora vender para empezar otra vez’.

Encuentra fuertes contradicciones: por una parte quiere su independencia, pero por otra entiende que en la fábrica existe una formación y una capacidad que es necesaria; quiere producir libremente, a su manera, pero está sufriendo un agobio por su realidad económica negativa. El recuerdo de lo que antes lograba hacer de manera independiente le dice que puede volver a hacerlo, sin embargo, se encuentra confuso.

La relación tan dependiente que tuvo con la fábrica, el creer poder trabajar sin esa exigencia representada por los directores de la empresa y la situación actual de control monetario por los préstamos que buscó y busca, parecen ser los temas que mantienen confuso a este productor. Por una parte, busca la independencia laboral, pero por otra, sufre actualmente de la dependencia económica y social. Todo esto le desconcierta.

El tercer caso es el de un avezado maestro en la artesanía del calzado que hace un año dejó la única y primera práctica de subcontrato que había tenido, y al mismo tiempo cerró su taller. Nos dice: 'acabar con la ECCO fue en la misma fecha que acabar con el taller (abril de 1999), tras 38 años de experiencia. 'Cierro el taller por falta de mercado y clientes fijos y por otra parte la ECCO no pagaba al día, sino al mes o cuando se les ocurría'.

'Desde los 16 años, en 1961, con un poco de estudios he ido siempre progresando. Empecé como peón, después como aprendiz y acabé como alistador, que ha sido todo mi trabajo como zapatero'.

'En el año de 1968, con 23 años, monté mi taller en la casa, sólo acompañado con mi esposa y nuestro trabajo era diseñar, crear diseños. En el año de 1973, a los cinco años de haber empezado, el taller estaba ya casi bien montado. Con el tiempo había dos máquinas de coser Pfaff, una máquina desbastadora, tres motores para alijar, una plana y hasta 230 hormas'.

'En ese año tenía en el taller 21 trabajadores repartidos en 7 alistadores y 14 montadores. En ese tiempo podíamos hacer de 120 a 130 pares diarios de zapatos para hombre, mujer y niño. Creaba varias líneas de niño y niña, de hombre y mujer. Los números de las tallas y la cantidad de cada una dependía de si los tiempos eran de lluvia o secos, fiestas, estudios, trabajos. Aquellas primeras experiencias del taller como diseñadores nos vinieron muy bien'.

Dejamos a un lado los tiempos pasados y las realidades vividas durante más de treinta años. Como su historia y sus comentarios eran muy parecidos a los de los demás, y como no queríamos molestarle ni escarbar sus pesares, nos limitamos a preguntar por su relación con la fábrica ECCO.

En 1998, y teniendo él 53 años, su taller estaba casi en vísperas de cierre. 'En mayo o junio de 1998, el encargado de calzado de Nitlapán en Masaya, me llevó a la fábrica. Me aceptaron y el trabajo era alistar unos 120 pares de calzados por semana. Eran zapatos pequeños para niños y grandes para hombres'.

'Todo venía cortado y daban aguja, hilo y pega. De nuestra parte era la mano de obra, la técnica, la calidad, la máquina y la luz. Por el cambio de técnicas (hacer puntada larga) se me arruinó una de

las máquinas. Eso no entraba en el contrato, porque nunca hubo nada escrito. Por otra parte, eran muy exigentes y revisaban mucho. Seleccionaban como con lupa, muy exigentes. Eran calzados para mercado internacional’.

‘La razón de dejar todo es bien sencilla. Los seis meses que van de noviembre 1998 hasta abril de 1999, fueron de una producción muy regular en el trabajo. Éste era tan poco, que el encargo de la fábrica lo cumplíamos los tres trabajadores en dos o tres días y teníamos que seguir con mi poco trabajo de zapato, que eran unos 80 ó 100 por semana. Muchas veces tenía que esperar siete o quince días a que llegara el material de la fábrica y ante el problema de la ruptura de la máquina por la cosida, decido dejar la relación con la ECCO’.

‘No me interesaba seguir. Eran demasiados exigentes en eso de la técnica y no lo trataban a uno con continuidad y constancia’.

Hoy en día, este maestro zapatero ayuda en la tienda de pan y pasteles de su esposa, pero en su mente, como nos lo dijo, queda una gran esperanza, ‘tengo ilusión de capacitar y renovar el trabajo del zapato para los que quieren empezar y tecnificarse’.

Unos comentarios especiales para un cuarto pequeño productor que, aun contando con pocos niveles de estudios –3° de Secundaria-, está lleno de mucha experiencia e ideas, se siente orgulloso de la creación de sus máquinas para pegar suelas de calzados -las llama ‘planchas de presión’- y actualmente está armando unas máquinas de inyectar suelas de hule junto con una muchacha Ingeniera Industrial, ambos de Masaya.

Su breve experiencia en las relaciones de subcontrato –tres meses en 1996- con la fábrica ECCO es muy negativa, por lo que afirma que ‘la maquila es significación de hambruna y alta dependencia’. Para él, esos meses significaron unas crisis en las que no quisiera volver a caer y prefiere estar en su actual época de creación y renovación, aunque sea difícil.

Por su parte, no desea para sus hijos la vida del zapatero. ‘No quiero que sean zapateros. Prefiero que trabajen en otra cosa, en una carrera. El ser zapatero nos ha exigido una dependencia muy grande y sólo nos ha hecho sacrificarnos’.

‘Empecé a ser aprendiz desde los 17 años, en 1973, y por nueve años estuve en el taller de mi familia. Con 26 años, en 1982, fui propietario de mi taller de calzado, formando parte del taller familiar’.

Nos cuenta que en los tres primeros años de la Revolución, cuando había material, el complejo taller familiar era de cuatro hermanos. Tres con 20 trabajadores y otro con 50 artesanos. La producción era de calzado variado, con un total de 1,000 pares por semana. En años posteriores, como de 1983 a 1987, todo fue disminuyendo, aún existiendo las cooperativas, y el grupo familiar decayó en su producción hasta llegar a sólo 500 pares por semana.

‘Desde 1987 empiezo a perder. Se baja la cantidad de producción y la venta de pares de calzados. En mi taller bajó de 500 a 400 pares por semana. Después, desde el año de 1988 a 1996, en esos ocho o nueve años, solo puedo vivir a medio trabajo y armo unos 100 pares de calzados por semana. Por esas épocas, desde 1993, perdimos casi la totalidad del mercado por la cantidad de calzado venido del extranjero’.

‘En 1996, hace 4 años, hice un trabajo de tres meses de maquila con la ECCO. Una mala experiencia. La acepté porque tenía poco trabajo y no quería que se fueran los trabajadores. Maquilé zapatos durante los meses de septiembre, octubre y noviembre. Traían de la fábrica el cortado y aquí en el taller se armaba todo, poniendo suela de cuero, forro, hilo, adornos, pega, puntadura (punta del zapato por dentro), talonera, suela, plantilla. Se armaban de 100 a 500 pares por semana, según las necesidades de la fábrica’.

‘Después de esa experiencia, tuve que meterme en el montaje de la bota, parecida a la militar, para el comercio. Eso me mantuvo y me mantiene. No son botas para los militares, porque para eso está la fábrica El Toro, sino de ‘tipo militar’ con cuero y pedazos de tela-lona de simulación’.

‘Por mi experiencia personal, puedo afirmar que no hay beneficio con este tipo de maquila. No lo sé con otras fábricas, pero hablo de mi propio caso. A la hora de dividir el poco dinero entre los trabajadores, era casi nada lo que se ganaba. No merecía la pena. Prefería hacer mis trabajos y encargos personales. Esto fue lo que me salvó’.

Este maestro, que ha tenido experiencias más positivas en su realidad de zapatero, nos da un juicio duro y negativo, y, como queriendo hacernos portadores de la experiencia que vivió, nos dice: ‘Quisiera decirles que a las fábricas no les conviene unir o aumentar el número de los talleres, sino tener unos pocos y sujetarlos, y tampoco que los trabajadores tengan cursos de formación. Por eso esta fábrica de la Zona Franca no enseña técnicas a nadie, más bien ellos son los que hacen copias y perfeccionan nuestras técnicas’. Las palabras finales de este entrevistado fueron: ‘en mi caso, la maquila ha sido un engaño’.

Ahora deseamos exponer, como en una unidad, dos casos, el **quinto** y **sexto**, porque los dos han tenido la experiencia del subcontrato, durante breves meses, –uno con la ECCO y otro con la fábrica Toro- y han concluido abandonando tales relaciones, que consideran negativas, y buscando y encontrando una producción dirigida hacia la exportación, uno a Puerto Rico y otro a Costa Rica.

En el caso del subcontrato con la ECCO, el maestro no lo llevó a cabo, porque luego de sacar sus cuentas y pensarlo, lo rechazó. Nos dice: ‘la maquila, como está aquí organizada por las fábricas, exige una evaluación económica más profunda antes de aceptar tal tipo de trabajo’.

La historia laboral del **quinto** pequeño productor es similar a la de tantos maestros de cuarenta y cincuenta años que hemos presentado ya. Desde los 12 años empezó siendo aprendiz de zapatero y a los 15 se consideraba ‘operario montador de calzado con técnica de zapato cosido de varón’.

A los 32 años instala su taller con lo más elemental, que para él son cuatro cosas: ‘una máquina de coser Pfaff, 16 pares de hormas, un banco de alistar y dos cajones de madera para trabajar en ellos los zapatos’. El taller era pequeño, pobre, con tres trabajadores, ‘incluido yo’. Recuerda con agrado los años del sandinismo y con tristeza la época de los 90’s donde en subidas y bajadas, más bajadas que subidas, logra mantenerse saliendo a vender tanto al norte de Nicaragua, como a Costa Rica.

Por suerte, a finales del año de 1999, hace contacto para ‘crear y hacer los zuecos de talalate, una madera delicada, liviana y jaspeada que procede de un árbol del volcán Mombacho de Granada’. De esta experiencia nos dice que ‘actualmente me anima a hacer 500 pares a la semana para vender a unos extranjeros que los mandan a Puerto Rico’.

Este es parte de su historia, que dejamos aquí para centrarnos en el tema que nos interesa. ‘A comienzos de este año 2000, en el mes de enero, me llegó una petición de maquila por parte de la fábrica ECCO: alistar unos cueros para botas militares. Me buscaban porque tengo unas máquinas de coser cuero. El pago era de C\$ 5.00 por cada bota alistada, cuatro para el alistador y un peso para mí como contraamaestre’.

‘No quise aceptar ante tales cuentas... Todo quedó en nada. La maquila sólo merece la pena cuando se habla de cientos de pares por semana, cuando existe continuidad y por mucho tiempo. Además sólo es de palabra y la única garantía es el dinero. La responsabilidad es propia. La palabra es entregar el encargo y la respuesta es entregar el dinero y ya sabemos de irregularidades en esos trabajos... la maquila presentada por algunas fábricas va en contra del trabajo y de la economía del pequeño productor’.

El sexto caso es el de un joven artesano con movimiento de compras y ventas, elaboración de calzados y amplias relaciones dentro y fuera del sencillo taller. Cuando llegamos, estaba finalizando los detalles de 168 pares -14 docenas- de sandalias de mujer, que iba enviar a Costa Rica. Allí suministra este producto a una cadena de seis tiendas ubicadas en Las Palmas, Santa Cruz, Liberia, Tibás y dos en San José.

En este año (2,000) durante dos meses estuvo subcontratado con Industrias Toro S.A. Su experiencia fue muy negativa. Pero tal situación, en vez de desanimarle, le movió a buscar una nueva salida, como es la actual de tener pequeños contratos con vendedores costarricenses.

‘Estudié hasta cuarto año de Secundaria, porque no pude más por necesidades de la familia, y desde los trece años he sido aprendiz de zapatero. Durante catorce años trabajé en ese oficio en talleres de la familia y otros por fuera. Así aprendí. Hasta hace dos años, en 1998, instalé mi pequeños taller en esta casa de mi esposa’.

‘Cuando empecé el taller, tenía una máquina de coser ropa, marca Regina, y cinco pares de hormas. Con eso alistaba 24 pares de sandalias de plataforma para mujeres a la semana. Los encargos los entregaba en la tienda ‘Las Masayitas’, unas mujeres de aquí que viven y mercan en Chinandega. Entonces éramos dos en el taller: Yo, el alistador, y un montador”.

En 1999 hizo unos préstamos con BANARTE de C\$ 4,000, y otros préstamos menores, para la compra de una máquina de coser, ampliación de materiales para el taller y completar las hormas hasta llegar a 90 pares. Para hoy, ha cancelado los préstamos. 'Ahora somos ocho trabajadores en el taller. Tres son montadores, cuatro alistadores y yo el contraamaestre'.

En enero de este año 2000 llegó al taller un contratista de la fábrica El Toro, pidiéndole que llevara a la fábrica unas muestras de sus trabajos para ser presentados al 'encargado de mercadeo' de la fábrica.

'El producto eran sandalias de mujer. En Masaya hubo como cinco talleres de maquila para esa fábrica y ahora no hay más taller que el de un maestro que trabajó en la fábrica Chontal-Toro y ahora les entrega la producción que hace en su pequeño taller. A él sí le dan material los de la fábrica. A nosotros, no nos daban nada. Con los encargos de esta fábrica siempre ha habido problemas'.

'La entrega del producto era pagada a los 20 días. Casi me arruino y por eso me retiré. Tenía que comprar el material, pagar al obrero y encima esperar tres semanas. Para empezar, aquello era un mal ambiente. Mis entregas fueron así: La primera, 90 pares de sandalias en todo el mes de enero. Era muy poco, pero así me dijeron. Antes me habían pedido muestras y las cataron con los pies de las mujeres de la fábrica, y hasta como pasada una semana no me dieron el visto bueno. Esto se llevó a cabo con un retraso de 15 días. No me atrevía a empezar. Luego, quedaron en sólo 90 pares para los quince días que quedaban del mes de Enero. En el segundo mes, febrero, fueron 60 pares por semana'.

'Fue una mala experiencia que cada semana se iba dificultando más y más... Al comienzo lo acepté por necesidad, por hambre, pero era tan bajo lo pagado por la fábrica que tuve que trabajar como alistador para tener unos cinco pesos por par alistado, además de los tres pesos que me llegaban como contraamaestre por sandalia presentada'.

'Una triste experiencia la de la maquila. No la quiero para nadie, porque esa relación de la fábrica para con nosotros, para con nuestra técnica, es puro abuso. Lo que estoy viviendo ahora, vender a Costa Rica, es mejor. Ojalá pueda ser para mucho tiempo y así ampliar mi pequeño taller'.

'Por otra parte, sin suministros adelantados por parte de la fábrica Toro, no se podía empezar a hacer nada. Por eso dejé la fábrica. Una experiencia de dos meses, breve, pequeña y ladrona. Breve por mi lado, por el poco tiempo; pequeña, por el número de pares, y ladrona, por parte de la fábrica'. Nuestro entrevistado no se sintió preocupado por decir esto, ni se arrepintió de haberlo dicho.

Para concluir el 'grupo D' presentamos el caso del séptimo zapatero de Granada que ha utilizado la subcontratación con dos fábricas, Sandak y Toro, como una búsqueda positiva, porque 'pensé que había que unirse con las empresas' para aprender calidad, técnica y producción. Desde hace varios años (1995) ha buscado esa posibilidad de crecimiento, pero la realidad le enseñó otras cosas muy distintas y para el futuro, a partir de este año 2000, tiene la esperanza de crear una Asociación Familiar R.S.L., 'para formar un servicio técnico como de troquelado, diseño y con material adecuado,

de primera calidad, bien hechos y milimétricos. Es una experiencia vista en la fábrica, pero queremos tomar la técnica y no la mala manera en que nos tratan o la experiencia negativa que hemos tenido’.

Actualmente su taller es una mediana empresa con 32 trabajadores y una *pequeña fábrica* con 11 máquinas y está en ciernes el citado proyecto incorporar a 25 parientes y familiares.

Antes de entrar en la Sandak en 1995, su vida de zapatero era similar a la de la mayoría de los artesanos del calzado.

‘Como zapatero cuento actualmente con 34 años. A los 12 años empecé este trabajo en el taller de mi papa. En 1978, con 24 años, me independizo como artesano zapatero. Entonces tenía una máquina, un motor, dos juegos de hormas y una ayuda económica de C\$ 2,000.00 . Así empecé’.

‘En el año de 1979 la guerra iba creciendo y yo como montador, ayudado con un trabajador alistador, nos pusimos a hacer zapatos de colegio y zapatos casuales. En aquel tiempo hacíamos 36 pares a la semana’.

‘La época del Frente en apariencia fue bonita; pero la aparición de la libertad de mercado en los años 92 y 93 nos llevó al fracaso, a la guillotina. No teníamos nada, todo quedó en retraso, nuestro zapato era duro, mala calidad y todos corriendo hacia fuera. Nos faltaba todo y fuimos a buscar afuera, principalmente a Costa Rica y Guatemala y un poco a Honduras’.

Recordando su trabajo en la época del Frente nos contó de su taller de 20 y 22 trabajadores que producía hasta 250 pares de zapato por semana, los cuales vendía en el Norte de Nicaragua. Después de 1992 el mundo del calzado se paraliza y el maestro se transformó en vendedor de pieles saladas para revenderlas, tanto en México y Guatemala como en Costa Rica. Fueron tiempos duros en que convivió con problemas de exportación y de mercado negro, pero lo recuerda todo como algo positivo para ampliar económicamente su vida y su taller.

‘A finales de 1993 vuelvo a la zapatería. Siempre viví aquí, aunque tenía que salir fuera. En noviembre renuevo todo con 12 trabajadores, 60% montadores y 40% alistadores. En ese tiempo tenía 35 ó 40 pares de hormas; tres máquinas de coser, dos Paff y una Singer. Volví a lo mío, al zapato de vestir y al colegial con unos 100 pares por semana. Entonces decido ser contraмаestre para coordinar y abrir la venta y en aquel tiempo obtenía unos US \$ 300 ó 400 al mes como ganancia’.

‘En 1995 pensé que había que unirse con una empresa y lo hice con la Sandak, trabajando el zapato colegial, que era lo mío, y mocasines de esos de meter. El encargo normal era de 300 pares a la semana y a veces más, según las peticiones de la fábrica. Otras veces, los encargos eran menores, según los meses’.

‘La relación con la fábrica es ruda. La dirección actual no es tan amable y educada como decían que era la anterior. Hay poco nivel de diálogo con la dirección, aunque sí se da con algunos técnicos, por ejemplo, el que revisaba los productos que llevábamos’.

‘Ante la situación en que me encontraba con la Sandak, con temporadas en que no había encargos, me defendía haciendo también trabajos propios o particulares en el taller. Eran trabajos para vender fuera de Granada, ya sea en Managua o en el Norte de Nicaragua y por eso en los tiempos buenos de los años de 1995, 96 y 97 hicimos botas, zapatos y botitas de trabajo con una media de 600 a 500 por semana. En esos tiempos buenos seguíamos siendo 18 a 20 trabajadores y en los tiempos malos eran 6 ó 7’.

‘Hubo en tiempo de Violeta Barrios años difíciles, porque ese gobierno no se dio cuenta del artesano, ni sabía si existíamos. Con todo, como nos jugamos la vida y nos metimos a crecer en el taller, decidimos independizarnos y soltarnos de la fábrica Sandak’.

‘Por eso en el año de 1998 nos impulsamos a nosotros mismos. Decidimos hacer mejoras en el taller, comprar y armar máquinas, montar un compresor y nos centramos en la bota. Trabajamos la bota de trabajo, parecida a la bota militar. Primero la hicimos copiada, y luego la modificamos. El año de 1999 fue de buena producción’.

En estos tiempos hizo contacto con un gran distribuidor de Managua que con sus cuatro camiones llevaba los productos por toda la nación, porque las botas tipo militar eran muy buscadas por todo el mundo campesino.

‘En este tiempo de 1999, en el taller ya estaban montadas las fábricas de trocear y cortar y hago esta maquila con la Industrias Toro. El plan era de unos ocho meses, desde abril hasta diciembre. El número de encargos eran de 6,000 ó 7,000 pares, pero sólo era el cortado y armado; porque la fábrica, como tiene maquinarias, montaba las suelas. Eso era poca cosa y en cuatro meses hicimos el trabajo, al tener instaladas las máquinas’.

‘Aquí llegué a la conclusión de que se aprovechaban y sacaban el jugo al trabajador. Para mí fue claramente una experiencia negativa. En realidad sólo obtenía C\$ 1.00 por corte, además había que ir a la fábrica a llevar el trabajo, en la fábrica no nos daban la piel para el calzado, sino que tenía que comprarla. Demasiados problemas. Lo terminé tan pronto como pude. De verdad una mala experiencia’.

3. FÁBRICAS Y ARTESANOS: EL SUBCONTRATO. ALGUNOS COMENTARIOS

Como hemos podido apreciar, la realidad de estos dieciséis maestros zapateros y su relación con las fábricas es muy diversa, lo cual nos obliga a hacernos algunas preguntas y comentarios.

1. ¿Pueden vivir los artesanos exclusivamente de la subcontratación?

La primera pregunta es si es posible para los pequeños talleres mantenerse o incluso crecer dedicándose exclusivamente a la relación de subcontratación. La respuesta es negativa, como se

manifiesta en los dos casos del 'grupo A' –la distinta queja de los maestros viejos o mayores- y en los otros dos casos del 'grupo B' –los jóvenes con un bajo nivel económico- . Para poder mantenerse necesitan de otro trabajo, ya sea en el mismo campo de la producción del calzado, o bien en otra cosa, como el mercado o el transporte.

Esta misma realidad aparece en los casos de los productores que sólo hicieron pequeños tiempos de subcontrato con fábricas y tienen o han buscado otra forma de producción que les rinden mayores beneficios.

En concreto, en los casos analizados, el subcontrato por sí solo no es solución para la subsistencia y crecimiento, a no ser que existan encargos de un gran número de pares de calzado por semana – se habla de 500 a 600 pares, como número ideal- . Además sería preciso que dichos encargos se mantuvieran de forma continua durante todos los meses del año, cosa que no sucede actualmente debido a las fluctuaciones del mercado

Parece que sí sucedió esto en años anteriores, por ejemplo en 1995 y 1996, pero actualmente no es así. La inseguridad en la relación de los pequeños productores con las fábricas es la base de la crisis de los pequeños talleres que se dedican únicamente a la producción subcontratada.

Este es un tema que hay que analizar. Se hace necesario profundizar en las soluciones que puede ofrecer lo que hemos llamado el "doble trabajo" (para la fábrica, y para la 'producción propia') que aparece como positiva para los artesanos del 'grupo C'

También es importante plantear que el hecho de que el subcontrato sea o no positivo no depende únicamente de la fábrica, sino también de los pequeños productores; porque para aquellos que tienen segundos encargos o dobles producciones fuertes, el aceptar el subcontrato significa otra manera de recibir un apoyo económico productivo y todo aquello congeniado en esa relación fábrica-taller.

Por otra parte, también hemos visto que algunos productores que obtienen mayores beneficios fuera de la relación de subcontrato (por ejemplo un comercio seguro y acceso al mercado nacional o extranjero), no quieren trabajar para las fábricas, sobre todo si es para pocos meses, cosa que ocurre con frecuencia, dados los problemas de comercialización que sufren las propias fábricas.

2. Contradicciones entre la fábrica y el pequeño taller

En realidad, aunque entre la fábrica y el pequeño taller existe una relación llamada subcontrato, sin embargo también es cierto que se dan contradicciones entre la máquina y la artesanía, que pueden llegar incluso a convertirse en enfrentamientos, sobre todo cuando la existencia del pequeño taller está dependiendo totalmente del trabajo contratado con la fábrica.

La competencia laboral entre los dos grupos existe. Existe temor de algunos pequeños productores ante la instalación de máquinas en las fábricas, expresado en un comentario que se repite de manera perezosa entre varios pequeños productores: 'Nos quitarían el futuro a los productores de sandalias... nos privarían de la exclusividad'. Por su parte, la dirección de la Sandak dice que 'la máquina no quitaría el futuro', sino que 'se les pide que sólo alisten las sandalias y colaboren en el trabajo'.

Para la dirección de esta empresa, el problema verdadero es el comercio y el mercado inseguro, porque 'nuestra decisión no es acabar la relación de subcontrato con el pequeño productor, ya que si existiese una posibilidad de ampliar el comercio, el pequeño productor haría completamente el alistado y el montado, como hasta ahora lo hizo. Instalamos máquinas para mejorar y acelerar el trabajo, bajar los costos y multiplicar la producción; pero ellos no lo ven así. Únicamente ven lo que es su negocio, su dinero y no entienden lo que es compartir el trabajo'.

El problema existente entre la máquina y la artesanía, la fábrica y el pequeño taller, es una realidad, porque entre muchos de los casos vistos hablan de la necesidad de la semi industrialización o maquinización. Para los artesanos, la realidad de haber entrado en el subcontrato, les va creando exigencias técnicas y de calidad. Para muchos pequeños productores, la compra de máquinas, aun siendo simples, es una realidad.

3. Los problemas de las fábricas

La posibilidad del subcontrato, a nuestro juicio, nace débilmente en Nicaragua, porque en la actualidad las fábricas no tienen poder de independencia de producción y comercialización, sino que dependen mayormente del comercio internacional

Esta situación se agrava por los niveles aún bajos de tecnificación y la dificultad para obtener los insumos necesarios para la elaboración del calzado. Otro problema surge con los altos impuestos que pesan sobre la adquisición de los materiales.

4. Exigencia de calidad y transferencia de tecnología

La subcontratación no debe entenderse como una relación paternalista de parte de las fábricas, ni siquiera como "ayuda" para el pequeño productor, sino como una doble relación de trabajo, con sus exigencias técnicas y de calidad.

Resulta interesante escuchar algunos comentarios de ambas partes. Refiriéndose a las exigencias técnicas de las fábricas, los artesanos hacen comentarios tales como: 'son exigentes', 'miran todo con lupa'. Por otra parte, uno de los directores de fábrica comenta refiriéndose al trabajo de los artesanos: 'son hábiles, pero no hacen con amor las cosas, muchas veces no las dejan bien terminadas'.

La aparición de la subcontratación ha puesto en evidencia la necesidad de capacitar a los maestros artesanos y a sus trabajadores en el uso de las nuevas técnicas que han aparecido en los últimos años. Por razones que veremos más adelante, las fábricas no hacen cursos sistemáticos para capacitar a los artesanos, pero sí, al hacer la evaluación de los productos que reciben, dan asesoría puntual a los maestros zapateros. De ellos, unos aprovechan mejor que otros esta asesoría.

5. Otros problemas

En el complejo mundo del calzado, los problemas son muchos y variados, y no se limitan a los que plantea la aparición de la nueva tecnología: encontramos pobreza, falta de préstamos o créditos para los artesanos, desorden en la administración de sus talleres, fluctuaciones en los mercados... Al respecto, el Director Gerente de la Sandak, nos dice 'para muchos, la relación del subcontrato es solamente para tapar agujeros y por otra parte hay que hacer otras piezas de calzado para el comercio... algunos, por su plan de vida y gastos o por pobreza, no pueden muchas veces hacer unos cuantos pares, porque no tienen dinero, no les conceden préstamos o porque si tienen dinero lo consumen desordenadamente... el juicio de selección está dentro de uno mismo... muchos han pasado por aquí y pocos quedan'.

Por otra parte, algunos maestros artesanos plantean que la relación de subcontratación no ha llenado totalmente sus expectativas económicas, pero reconocen que el trato con la fábrica les ha ayudado tener acceso a nuevas tecnologías a través de la asesoría puntual que reciben de parte de los técnicos de las fábricas. Además, recomiendan no quedarse únicamente con la producción subcontratada, sino diversificar su producción y sus mercados para poder subsistir, crear modelos con su firma personal y buscar ventas también hacia el exterior.

En los próximos capítulos seguiremos profundizando sobre esta compleja realidad.

Capítulo cuarto

Dos temas en torno al subcontrato

Vista la relación existente entre el subcontrato y los dieciséis casos de talleres que estamos estudiando en Masaya y Granada, queremos exponer dos temas que nos han parecido interesantes para comprender algo más sobre lo positivo o negativo que puedan resultar las relaciones de subcontratación o 'maquila' -como dicen los maestros artesanos entrevistados.

Por eso hablaremos sobre la vocación de zapatero y sobre ¿cómo se paga la producción subcontratada?

1. LA VOCACIÓN DE ZAPATERO

En el capítulo anterior presentamos las historias de los maestros zapateros entrevistados por grupos de edad, pero separando a los actuales subcontratados de los exsubcontratados.

En este capítulo, en cambio, los ordenaremos por grupos de edad, en busca de elementos cronológicos importantes.

Queremos presentar datos humanos (tales como los años pasados como zapateros, sus niveles culturales, cuándo crearon sus talleres independientes) porque hemos visto que éstos son elementos importantes en la relación con las fábricas y con sus propios talleres. Por ejemplo, influyen hechos tales como la falta de estudios secundarios, que dificultan la capacitación de los maestros a través de cursos o talleres organizados por las fábricas, las que señalan 'Falta de conocimiento de la técnica... falta de estudios... fueron zapateros por necesidad... son artesanos por obligación... y por esa misma realidad la fábrica no da cursos, porque no entienden, ni aguantan'

Muchos se inician en el trabajo de zapateros desde muy jóvenes, casi niños, sin tener estudios secundarios completos. Sólo aparece uno que terminó el bachillerato, y otro que es contador, pero por la disposición y el apoyo de una fábrica. Ante esta realidad, podemos entender las duras críticas expresadas en el párrafo anterior por los dueños de fábricas.

1.1. El actual grupo de los 50 años de edad

Entre nuestros entrevistados, cuatro maestros zapateros de Masaya están en este grupo de edad. Tres son alistadores y uno es montador. Este último nos presenta la técnica de zapato cosido de varón como si fuera una ‘especialización’

Dos de estos cuatro maestros comenzaron como peones a los 16 años y los otros dos a los 12 años. Ninguno ha tenido estudios de cierto nivel, o sea que no han pasado de la Primaria o del primer año de Secundaria; pero -nos dicen- ‘la experiencia y las situaciones de la vida nos han enseñado’.

Sus años de aprendizaje, técnica y adquisición de título e independencia ha sido en talleres de otras personas conocidas en Masaya, ya que ninguno proviene de un taller familiar, pues que en sus familias no había nadie que fuera zapatero

Dos de ellos han estado durante tiempos largos trabajando en estos talleres ajenos. Uno de ellos, durante 19 años, y otro durante 17. Pensamos que posiblemente la tardanza en poder llegar a crear sus propios talleres se haya debido a que su nivel económico familiar fuera bastante bajo.

Los otros dos han estado en talleres ajenos por siete años uno, y otro por ocho años. Fueron ‘primero peones, luego aprendices y después llegamos a ser alistadores’ antes de llegar a montar un taller personal en la propia casa a los 23 y 20 años de edad respectivamente. Actualmente los niveles de sus casas y los talleres son buenos.

Nos dicen que en su juventud era muy difícil llegar a tener una educación escolar: ‘la Secundaria era muy difícil para nuestras familias’ y ‘ser artesano y ser zapatero era lo más buscado en nuestra comunidad’.

Es interesante anotar que estos dos últimos artesanos lograron independizarse en los años 1968 y 69, en tiempos de Somoza¹. Ambos se afiliaron años después a la Cooperativa CORPICMA, ‘la mejor y más grande’, que nació en 1977 y cerró en 1996. Ahí aprendieron algo sobre la comercialización.

De los dos primeros casos citados en este acápite, el primero abre su taller familiar a los 35 años, en 1979; se anota en la cooperativa COEMMO en 1981 y participa en ella hasta su cierre durante la crisis que hemos mencionado en tiempos del gobierno de Dña. Violeta. El segundo, monta su taller en su casa a los 32 años. En 1977 se inscribe en la cooperativa CORPICMA, en donde permanece hasta que se cierra.

¹ Época de los 70 en la historia que aparece en el capítulo segundo

Hemos traído a colación estos datos sobre las cooperativas, porque estos cuatro maestros han vivido los tiempos felices del cooperativismo y por eso muchas de las críticas expresadas en sus informes sobre la actual situación del subcontrato, provienen de estos recuerdos.

1.2. El grupo fuerte de los 40 años de edad

Está constituido por nueve de los dieciséis maestros zapateros entrevistados. Uno empezó a trabajar a los 12 años, cinco a los 14 años, otro a los 16 años y dos a los 17 años. De ellos tres empezaron en talleres familiares, cinco en talleres particulares, tanto en Granada como en Masaya, y uno entró en la fábrica Sandak como barrendero.

La mayoría informa que entraron a trabajar sin tener estudios, aunque dos (los que comenzaron a los 17 años) afirman que entraron con tercer año de Secundaria.

Un caso de excepción es el que entró en la fábrica de calzado -a la que llegó a los 14 años- como barrendero, apenas con estudios elementales; nueve años después había terminado sus estudios de Contabilidad. En la fábrica llegó a desempeñar cargos de Auxiliar del Supervisor y de Jefe de Producción.

De este grupo, cuatro son alistadores, de los cuales tres son conocidos alistadores-diseñadores. Dos son de Masaya y uno de Granada. Los otros cinco son montadores: cuatro de Granada y uno de Masaya.

Todos ellos llegaron a montar su taller propio en su casa. Ocho de ellos entre los 20 y los 24 años, casi todos al inicio de su matrimonio, y en años cercanos al tiempo de la Revolución. Todos estuvieron inscritos en las cooperativas hasta que éstas desaparecieron en los años del 90's.

Solamente el noveno informante comenzó a formar su taller propio hasta los 44 años porque después de haber trabajado durante 15 años como alistador en un gran taller de Granada, estuvo de alistador e intermediario de otros maestros en Costa Rica, y no fue sino hasta en 1995 que vuelve a su tierra a montar su propio taller.

1.3. El grupo de los actuales 30 años de edad

Está compuesto por tres jóvenes maestros zapateros que provienen de un bajo nivel económico, que intentan independizarse buscando el subcontrato y aun buscando trabajo en otros talleres cuando el trabajo en la maquila no es muy bueno.

Actualmente, dos de ellos continúan en la relación de subcontrato, mientras que el tercero -luego de haber tenido una experiencia negativa- está buscando nuevas relaciones con el extranjero, en especial con Costa Rica.

Los tres llegaron al trabajo como peones siendo jóvenes o aún niños: uno con 14 años, otro con 13 y otro con 12 años.

El primero comenzó en un taller familiar, el segundo en un taller de otro maestro y el tercero en el taller de un pariente y de otros particulares. Los tres han llegado a ser alistadores, aunque uno de ellos también aprendió a ser montador, impulsado por la necesidad. Los tres son de Masaya y se conocen entre ellos.

El primero dependió por años de la formación familiar, tanto en el taller de su padre, como en el de su tía. Sólo al cabo de veinte años (en 1999) a los 34 años de edad, decidió crear su pequeño taller utilizando máquinas de su padre. Entra entonces en el mundo del subcontrato. Durante los meses malos, trabaja en otros talleres. Es el único que llega a ser bachiller a los 17 años².

El segundo maestro empezó a los 12 años como peón. Estableció un sencillo taller a los 17 años de edad, en 1985, y se afilió a la cooperativa COEMMO en la que permaneció hasta 1993, año en que ésta desaparece.

Nuestro tercer alistador trabajó durante catorce años en una gran variedad de talleres y a los 27 años, en 1998 –hoy tiene 29 años de edad- instaló un sencillo taller en casa de su esposa. Anotamos que tiene cierta experiencia y conocimientos de cuentas, porque nos muestra su cuaderno de compras y ventas. La base de sus estudios secundarios le ha servido.

1.4. Unos comentarios

Las edades y años trabajo de los maestros entrevistados son diversos, pero en todos se observa que su formación ha sido recibida de otros maestros zapateros, cuyas cualidades y defectos han copiado los maestros entrevistados. *Esta formación, característica desde hace siglos de los gremios artesanales, resulta sin embargo insuficiente ante la reciente explosión tecnológica proveniente de los países del Norte. Dada la brutal brecha tecnológica entre los países desarrollados y los empobrecidos, las formas tradicionales de capacitación de los gremios de artesanos resulta insuficiente.* Esta realidad es comentada, desde su punto de vista, por un fabricante: ‘Todo lo hicieron por necesidad y lo siguen haciendo por necesidad, y de ahí nació el artesano. El cómo o de qué nivel se formó, no lo sabemos hasta que lo veamos produciendo’.

En esta relación de maestro-aprendiz, unos logran alcanzar unos niveles de calidad y creatividad superiores a otros. El juicio que hemos recogido en el párrafo anterior no proviene de nosotros, sino -como dijimos- de la dirección de una de las fábricas que tiene más relaciones de subcontratos en la zona.

² Recordemos que de los otros dos maestros, uno llega a 3er. año de secundaria, y el otro dice no tener estudios escolares

Los fabricantes comentan que ‘en Nicaragua falta mano de obra especializada. Son hábiles, pero no hacen con amor las cosas. No las terminan bien. Falta un Instituto de Capacitación y una previa formación de una Escuela Profesional o Técnica’. La acción repetitiva o copia múltiple no crea la técnica y si la base nació con defectos, la copia genera defectos.

Por otra parte, nos atrevemos a señalar que, dado que casi todos los maestros entrevistados gozaron en su momento del apoyo de las cooperativas, es posible que muchos de ellos puedan ver el subcontrato como algo semejante a la labor de una cooperativa, pues las fábricas les suplen materiales e implementos en los tiempos difíciles que está atravesando el negocio del calzado. Es posible que muchos de estos maestros no comprendan que la realidad de esa relación de subcontrato no es igual a la relación con una cooperativa.

Anotamos estos comentarios de un maestro artesano del calzado vinculado a NITLAPAN -que ha sido quien ha puesto en contacto a muchos artesanos con las fábricas- sobre el aprendizaje de la técnica: ‘Nosotros no hemos sabido tecnificarnos y mejorarnos. Nos presentan calzados extranjeros de cuero, hule o plástico de mejor calidad y a la hora de la verdad no sabemos copiar o tomar lo bueno o escoger lo mejor. Casi no nos perfeccionamos. La verdad es que no queremos tecnificarnos. No sé si será que en realidad estamos contentos con lo nuestro o no queremos más’.

‘Otro elemento negativo que tenemos es la falta de máquinas exigidas para la tecnificación del calzado, y los conocimientos necesarios para su uso. En una pequeña empresa de las nuestras toda la maquinaria consiste, generalmente, en dos máquinas de coser y dos lijadoras para afinar cueros y suelas. Unos pocos tienen máquina prensadora, dobladora o máquina de zigzag, pero la mayoría no las tienen. En la fábrica todo lo hace la máquina. Nos falta algo. No invertimos, porque creemos que todo lo hacemos bien y no es así. La formación es algo urgente para que lleguemos a un mejor nivel. Es necesario un cambio total, es necesaria una gran renovación en el manejo del producto’.

Basados en estas experiencias y comentarios, sería importante hacer un análisis a fondo acerca de las causas de la baja calificación técnica de los maestros artesanos, y pensar en posibles acciones sistemáticas que les permitan a la vez tener acceso a la tenencia de la maquinaria adecuada en sus talleres, y a la capacitación necesaria para usarlas de manera conveniente.

2. ¿CÓMO SE PAGA LA PRODUCCIÓN SUBCONTRATADA?

Muchas veces han aparecido en los informes de los pequeños productores que ‘se paga mal’, que ‘son precios de hace muchos años’. Esto lo confirma igualmente el Gerente de la Sandak, razonando la situación padecida por la fábrica que ‘tiene tiempos buenos de producción de cuatro meses y medio al año y el resto del año es un problema casi de subsistencia’.

Además, dice, ‘la comercialización de la totalidad del producto elaborado por los pequeños productores la hace la fábrica, y es lo más difícil. Porque la fábrica se debe enfrentar, no con un

comerciante de calzado, sino con un negociante que en su tienda tiene gran cantidad de cosas para vender, y a la hora de la verdad, la fábrica debe trabajar su calzado para ese negociante; y por otra parte, el gran enfrentamiento con la importación de productos internacionales’.

Ante esta realidad existente vamos a tratar de exponer algunos casos que, a manera de ejemplos, nos contaron los maestros.

Sabemos que muchos datos no coinciden; pero, como ya se ha dicho en varias ocasiones, faltan en muchos casos las cifras exactas y concretas, porque la mayoría de los informantes dicen los números de memoria. Además si en un taller se producen, por ejemplo, cuatro tipos diferentes de calzados o sandalias, muchas veces nos exponen el caso del modelo con el que menos ganan y lo ponen como si correspondiera a la totalidad. Aquí hemos respetado lo que ellos nos han dicho.

Así mismo, este tema resulta complicado, porque en algunos casos, sobre todo en artesanos de sandalias de mayor edad, desearon mostrarnos un mundo confuso y mal pagado, porque creyéndonos ONG’s o donantes extranjeros, que llegábamos a regalar o solucionar situaciones económicas, nos daban datos extremadamente depreciados. Por otra parte este grupo deseaba aparecer como poco admirado o comprendido, o porque anteriormente la sandalia hecha por los artesanos era más admirada, o porque su producción era más abundante y buscada. Al no haber llegado aún la irrupción de sandalias femeninas extranjeras, ellos tenían la exclusividad del producto en Nicaragua. La verdad, sea como sea, es que actualmente son muchas sus quejas, se sienten abandonados y en una situación económica difícil.

2.1. Cuatro maestros de Masaya y sus ganancias en las relaciones de subcontrato

Veamos cuatro maestros de sandalias de mujer en Masaya que trabajan para la fábrica Sandak. En el cuadro que presentamos más abajo, anotamos y respetamos los datos tales como ellos nos los citaron y a la par citaremos comentarios que nos hicieron.

1. **Primer caso:** ‘En la fábrica se gana por cada par como C\$ 3.50. Si son 300 ó 350 pares de sandalias por semana es mejor esta ganancia que ir a vender el trabajo propio por cualquier mercado donde sólo vendés unos 20 pares. En esa venta del mercado a lo sumo sacás unos C\$ 10.00 por par y eso es poco a la hora de sumar ganancias, porque uno tuvo que adelantar el dinero o pedirlo prestado para comprar los materiales’.

‘Es mejor trabajar con la fábrica por el gran número de pares y porque ellos te suministran los materiales, pero eso sólo es positivo cuando los encargos por semana son mayores de 350. Los buenos tiempos son cuando el encargo llega a 500 y más a la semana’.

‘La evaluación de cada par está hecha por la fábrica. Lo malo es que estos números de cuentas son viejos, de hace seis años y no han subido los pagos de las horas de trabajo y uno tiene que pagar

bien a los trabajadores. Los jefes de la fábrica son grandes negociantes. Yo cobro como contraamaestre, o sea como responsable de todos los trabajos de mi taller’.

2. Con el **segundo caso**, al preguntarle si valoraban de igual manera todo par de sandalias, nos dice: "La fábrica promedia gastos de pieles, pegas, cartones, hebillas, rellenos, forros de cuerina, tela sintética... y el precio catalogado del par de sandalias por la fábrica varía entre C\$ 19.66 y C\$ 25,75, según lo usado en cada par, su calidad y la dificultad que ofrece su elaboración, porque otros pares los valoran en C\$ 21,50 y 22,50. A uno le entregan o le dan un costo total de material, tal número de producción, viaje tanto, otros impuestos y gastos y así queda Ellos ya lo tienen todo computarizado’.

‘Siendo el precio de esas variedades que les decía de C\$ 19.66 hasta 25.75, la *ganancia que me queda por cada par es uniendo con otros, porque a los trabajadores hay que pagar también según calidad* Esta relación y trabajo con la fábrica es problema de hambre. La única solución para nuestra actual situación es el sacrificio’.

**Valoración de un par de sandalias de la Fábrica Sandak.
Cuatro maestros zapateros. Masaya. Julio 2000.**

	1° Caso	2° Caso	3° Caso	4° Caso
Par Montador	7.00	7.00	7.00	6.00
Par Alistador	7.00	7.00	6.00	6.00
Transporte par fábrica	0.95	0.97	0.90	0.56
Luz par	0.20	0.25	0.25	0.27
Agua	--	--	0.25	--
Prestac. sociales, par	0.65	0.65	0.75	0.20
Compras del maestro:				
. Hilo por par	0,30	--	--	0.30
. Agujas, aceite maq	--	--	--	0.15
. Mostazilla por par	--	--	--	0.05
. Sebo por par	0.05	--	--	0.05
Total par.	16.15	15.87	15.15	13.58
La fábrica paga por par según modelo (media)	19.66	19,66	19,66	20,77
Utilidad Maestro por par.	C\$ 3.51	\$ 3.79	C\$ 4.51	C\$ 7.19

3. ‘En la fábrica –nos dice el tercer caso- ponen todo el material Eso nos ahorra tiempo y sobre todo nos evita tener que adelantar dinero para comprar. Eso es positivo Uno llega a la fábrica y todo lo dan controlado y computarizado, según el número de pares de sandalias Muchas veces todo estaba bien, porque al entregar, por ejemplo, los 400 pares de sandalias ya estaba preparado lo

que había que llevar a la fábrica. Pero si llegaban las 400 cajas para empacar el calzado sin armar, sólo plegadas, entonces hay que montarlas, y ese número de cajas llena casi una camioneta. Ellos no valoran la pérdida de tiempo de armar esas 400 cajas. Eso no aparece en las cuentas’.

‘Haciendo las cuentas de un par de sandalias de C\$ 19.66 y descontando salarios y otros gastos, a mí como propietario del taller me quedan C\$ 4.51. Eso era poco y entonces tenía que trabajar muchas veces como alistador. En muchas semanas me anotaba C\$ 6.00 como alistador por cada par que trabajaba y C\$ 4,51 por todas las que llevaba a la fábrica’.

‘Mi salario por una semana completa de muy buena suerte era de unos C\$ 2,150 (57 pares alistados por mí a C\$ 6 00 cada uno son C\$ 342, más 300 pares a C\$ 4.51 como utilidad propia son C\$ 1,804), pero cuando eran semanas de medias o bajas producciones, todo cambiaba. Quedaba en unos C\$ 980 00 Eso era si trabajaba como los otros seis alistadores, ya que si no podía trabajar, porque tenía que hacer otras cosas, entonces me valoraba como todos, a C\$ 6.00 por cada par alistado ya fuesen 20 ó 25 pares’

Caso 3: Salario semanal de un maestro de sandalias valorado como alistador y propietario.

Pares semana	Número alists	Nº pares cada uno	Pagado por par	Jornal por alis	Salario total alistador y maestro.
400 :	7	= 57	x 6.00	= <u>342.00 + 1,804</u>	= C\$ 2,146.00
300 :	7	= 43	x 6.00	= <u>258.00 + 1,353</u>	= C\$ 1,353.00
200 :	7	= 28	x 6.00	= <u>168.00 + 811.80</u>	= C\$ 979.80

4. En el cuarto caso nos encontramos con un joven productor que recibe un único modelo, horma Lorena N° 36, que es valorada por la fábrica en C\$ 20.77, es decir C\$ 1.11 más que la media de C\$ 19 66 que aparece en los otros tres casos. El pormenor valorado por el maestro sale por C\$ 13.58 y quedan libres para él C\$ 7 19 por par y aunque colabora en el trabajo, él sólo cobra como contra maestre

Hace las cuentas, y nos presenta el detalle en un papel. Vemos que el pago de los alistadores es diferente al de los montadores. Comenta, ‘con 100 pares dependiendo de la fábrica no viviríamos, por eso son necesarios más de 200 y llegar hasta 300 pares por semana, que son los pares buenos. Tengo que anotar que todo debo repartirlo entre 5 alistadores y otros tantos montadores. Llegar a 400 pares, sería excelente, pero también debo pensar en ampliar el número de los trabajadores...’.

Pero si no hay trabajo en un tiempo, eso es otra cosa. Tengo que pensar en dejar ir a los trabajadores y yo también tengo que buscar trabajo. No tengo posibilidad de hacer sandalias por mi firma’.

Para terminar, queremos llamar la atención sobre el pago de los alistadores por una parte, y los montadores por otra; lo mismo que sobre el precio de C\$ 0,97 ó 0,95 ó 0,90 ó 0,56 por llevar cada caja de sandalias a la fábrica el día de la entrega de la producción, que es un día determinado de la semana.

Quien cuestiona estos temas es el Gerente de la fábrica de Manica. ‘Crean **gastos extras** para traer en camioneta sus trabajos desde Masaya hasta la fábrica (unos 30 kms.). Ante el hecho de traer doscientos o trescientos pares de zapatos alquilan una camioneta, ¿por qué no se unen los cinco o seis productores en una camioneta o a lo sumo en dos?. Creo que son problemas de personalidad, de desconfianza entre ellos mismos, como si cada uno fuese el mejor maestro de todos y lo suyo no se parece a lo del otro’.

‘Otra cosa que no quieren plantear son las **tablas de tiempo y trabajo**. Por ejemplo, los encargados de taller pagan lo mismo al alistador que al montador, C\$ 6 ó C\$ 7, y se paga lo mismo al que hace un zapato que al que hace una sandalia pequeña o mediana o grande. Es decir, pagan por obra y no por tamaño o tiempo de trabajo. No pagan por tiempo ni por el grado de dificultad, porque tampoco es lo mismo si hay que trabajar cuero, tela o goma o hule. Esto se les ha hablado y como si no lo hubieran entendido. No sabemos por qué es así o cómo es la relación del propietario del taller con el peón alistador o montador’.

‘Les hemos presentado nuestras relaciones con los trabajadores en la fábrica y les enseñamos los parámetros que tenemos para con los obreros. No sabemos por qué es así, porque dicen que ganan poco los jefes de taller, que ganan lo que sobra de pagar a los trabajadores, de pagar el transporte, la luz. Esto es más grave, cuando el maestro no entra en el trabajo; aunque sí hay alguno que es al mismo tiempo alistador y jefe del taller’.

‘Realmente debería existir una **Oficina de Empresas** para asesorarlos. Es necesario estar encima de ellos. ¿Lo admitirían?’.

2.2. Maestros de Granada

En Granada percibimos visiones diferentes de las que recibimos en Masaya.

Del grupo de cuatro maestros entrevistados en Granada, tres gozan de una relación de subcontrato, y uno tuvo una relación de este tipo, pero la terminó. Las relaciones de subcontrato son (o han sido) con dos fábricas: dos de los maestros con la Sandak, y otros dos con la Caribbean

La posición de los maestros zapateros de Granada es más positiva que la de los de Masaya, y todos amplían su trabajo buscando otras salidas económicas. Tres de los cuatro entrevistados han tenido experiencias positivas en cuando a la subcontratación; para uno de ellos, sin embargo, fue negativa.

1. **Primer caso.** En esta ciudad encontramos 'el beneficio personal' más alto que hemos escuchado de un maestro que subcontrata zapatos por cinco años con la Sandak y a la vez elabora personalmente zapatos escolares con sello de calidad personal 'Roberto' y nos comenta: 'La fábrica hace trabajos fijos y ordenados. Ellos tienen que obtener un número determinado según el tiempo y el según mercado. Quieren que cumplamos con su petición y por nuestra parte queda hacer nuestros encargos y trabajos. Y cuando nos hacen los encargos, ellos traen todo lo que hace falta para hacer el calzado en el taller. Nosotros hemos quedado así con la maquila. El transporte, la mano de obra es por mi cuenta, me queda un beneficio personal de C\$ 10.00 por par'.

Estos son los datos que nos ha dado en la sala de su casa, mientras le hemos visto ser consultado por trabajadores de su taller y otra gente que ha venido de fuera. Hace veces de asesor para varias personas del lugar. Creemos y respetamos su comentario. Tiene 47 años, y lo único que no sabemos es si trabaja o no como montador, además de ser contraamaestre del taller.

2. **Segundo caso.** Es modelador y alistador de zapatos de la Sandak, y como nos dice, todo lo agrupa según los casos. 'Unos cueros vienen cortados y los alisto. Otros no, y entonces los corto y lo alisto o armo después. Luego hago el 'aparado' (sic) –el moldeo y la costura- y entonces en la fábrica o en otro taller, allí lo montan y lo terminan'.

'Si lo corto y armo en el taller, lo evalúo en unos C\$ 22.00 por par y si sólo se hace la costura y se arma son C\$ 14.00; todo dividido así:

1° CORTADO y ARMADO		2° COSTURA y ARMADO	
Trabajo evaluado	C\$ 22.00	Trabajo evaluado	C\$ 14.00
Cortador	C\$ 5.00	Montador 1	C\$ 4.00
Perforador	C\$ 2.00	Montador 2	C\$ 4.00
Armador	C\$ 7.00		
Contraamaestre	C\$ 8.00	Contraamaestre	C\$ 6.00

3. **Tercer caso.** Es un zapatero granadino que durante cinco años arma variedad de botas para la Caribbean 'La fábrica da el cuero cortado, las suelas, las plantillas, los cordones y las cajas. Nosotros ponemos lo demás, como la pega blanca y amarilla, suavicel, mostazilla, esmalte, ojetes, remaches, hilo. De la fábrica recibimos C\$ 49.00 y por la bota C\$ 60.00. De esta diferencia de C\$ 11.00, quedan cuatro córdobas en gastos menores y transporte, y como propietario de todo el negocio recibo C\$ 7.00. Hago de contraamaestre, porque no trabajo. Soy el que ordena y dirige todo'.

Su producción actual en tiempos medios es de 360 pares de botas y botitas para la Caribbean y 400 ó más pares de botas para el calzado nacional con firma propia, y en ellas saca -lo dice sonriendo- 'como el doble de lo de la maquila'.

4. Cuarto caso. Este caso debería estar en el siguiente grupo, el de los exsubcontratados, ya que dejó todo lo de la maquila, y ahora está montando botas para la distribuidora DISCAMPO; pero he colocado aquí su caso para poder comparar su juicio en cuanto a la ganancia con el de otro que aún sigue trabajando en la misma fábrica.

‘En 1994 empecé con 50 pares de calzado a la semana con la Caribbean. Fui creciendo a 200, 300, 450 y hasta 600 pares a la semana. Todo dependió de tiempos buenos y malos... De esta producción me quedaban, como administrador (sic) del taller, unos C\$ 3.00 por par. Estè era mi margen de ganancia’.

‘Sólo hacía botas Chavito o Junior. La fábrica entregaba el cuero cortado o preparado, suelas, plantillas, cordón, cajas; es decir, una parte del material; porque por parte nuestra debía ponerse el resto, como pegamentos, remaches, ojetes, suavicel, hilos... Los insumos, la mano de obra y la materia prima me sumaban más o menos C\$ 41.00 y me quedaba ese margen de utilidad de C\$ 3.00 por par’.

Comenta que existieron problemas en cuanto a baja de producción, fracaso de encargos, otros negocios por fuera, irresponsabilidad de parte de la Caribbean (cheques bancarios sin fondo y muchas confusiones con hormas nuevas...) ‘en fin, que la maquila no funcionó bien’.

Hemos introducido aquí este **cuarto caso** (a pesar de que ya no esté en la relación de subcontrato) por cuanto este maestro y el que presentamos en el **tercer caso** han trabajado ambos con la misma fábrica (la Caribbean). Nos llama la atención la diferencia de ganancia que reportan por cada par (en el caso anterior, C\$ 7, en éste C\$ 3). Nos preguntamos por las posibles causas: ¿había mucha variación en cuanto a la calidad de las botas en las que trabajaba cada taller? ¿Había mucha diferencia en cuanto al pago de los trabajadores? ¿Será que uno es exageradamente positivo en su evaluación de la relación laboral porque sigue en ella; mientras que el otro es exageradamente negativo, para justificar su ruptura con la fábrica? Ambos maestros viven apenas a cuatro casas de distancia, por lo cual tenían que verse, al menos cuando recibían los productos de la fábrica, y podían intercambiar sus experiencias. No logramos explicarnos la diferencia que reportan en lo que se refiere a las ganancias.

2.3. Cuatro exsubcontratados y las nuevas ganancias

De los cuatro maestros que forman este grupo, tres siguen trabajando en la producción de calzado. Tras la mala experiencia con la maquila, nos presentan, contrapuestos, los datos de las antiguas ganancias y los de las actuales. El otro maestro de este grupo -que aparece como el primer caso- luego de haber tenido mala experiencia con la maquila, y también debido a la edad, ha dejado el trabajo en el ramo de calzado.

Al comparar su trabajo actual con la relación de subcontrato, afirman: ‘Preferimos un trabajo independiente y no con la maquila’.

1. Primer caso. A mediados de 1998, este antiguo maestro de Masaya estaba en vísperas de cerrar su taller especializado en alistado y modelado, cuando recibió ‘una oferta de trabajo de la fábrica

100 CO para alistar entre 100 y 120 pares por semana. Eran zapatos pequeños, para niños, y grandes para hombres por el primero pagaban a C\$ 5.75 por par, y el de varón, pagaban a C\$ 6.00.

Para hacer este trabajo se valía de otros dos alistadores y sacando cuentas de cómo repartía las ganancias, nos dice 'por 100 pares me pagaban C\$ 600.00 y eso dividido entre los tres trabajadores nos tocaba a C\$ 200 cada uno por tres días. Como propietario del taller salí perdiendo, porque tenía que pagar la luz y el gasto de la máquina. Era poco lo que sacaba con ECCO. . además lo hacíamos en dos o tres días'

'Para llenar los días de la semana seguía con mi propio trabajo, que eran otros 80 a 100 zapatos y ahí me quedaban como propios unos C\$ 8.00 a 9.00 por par en el mercado nacional ó C\$ 13.00 cuando los vendía a Costa Rica. Aquí los entregaba a la venta a C\$ 56.00 y con los ticos a C\$ 61.00. De ahí se explica la diferencia de ganancias Además porque aquí existía mucha oferta y en Costa Rica muy poca'

De memoria, nos da un listado de materiales. Puede ser que los precios que nos da sean distintos de los costos de los materiales en 1998, porque no casan con los de otros maestros. pero respetamos la información que nos dio

Valor detallado de un par de zapatos en 1998.

Dos pies de cuero por par	C\$ 16.00
Plantilla	C\$ 2.50
Pega	C\$ 2.50
Suela par	C\$ 6.00
Tacón par	C\$ 6.00
Mano de obra: Alistador	C\$ 7.00
Montador	C\$ 7.00
Pasta, pulir, 'dejarlo bonito'	C\$ 1.00
Precio total	C\$ 48.00
Ganancia por par.	
Entrega en Nicaragua:	C\$ 56.00 - 48.00 . C\$ 8.00
Entrega en Costa Rica:	C\$ 61.00 - 48.00 . C\$ 13.00

'Ante lo poco que sacaba de la ECCO y las dificultades que se daban en Nicaragua, cierro el taller hacia fines de noviembre de 1998 por dificultades de mercado, por no tener clientes fijos y porque no pagaban al día, sino al mes o cuando se les ocurría. Y todo esto era perder, depender de los préstamos A uno se le encarecen las cosas Por eso, ante tal dependencia, prefiero ayudar a mi esposa en la panadería'

2. **Segundo caso.** Este es el caso de un propietario de una mediana empresa de Masaya que en enero del 2,000 recibe una oferta que considera bastante negativa de parte de la fábrica ECCO, para coser y armar cueros de botas. Las condiciones eran tan negativas que de los C\$ 5,00 de pago por el par de cada bota, hubiera tenido que entregar cuatro al alistador y **un córdoba** quedaría para el propietario del taller, descontando ruptura de agujas y gasto de luz. ECCO pedía este trabajo, porque buscaba un taller que tuviera máquina de coser y que contara con un alistador entendido, el cual a su vez exige un determinado pago por el cosido de cada par.

En este caso, el contrato fue rechazado por el maestro zapatero. Luego de haber analizado las condiciones del mismo, consideró que era un contrato mezquino. No lo aceptó, pues se sentía engañado.

Como punto de comparación tiene la actual elaboración de 500 pares de zuecos de madera de calidad -exclusiva de Nicaragua-y cuero o yute trenzado, que envía al extranjero. Esta producción es comercializada por un portorriqueño, según el informe del maestro.

Hablando de la utilidad de los 500 pares actuales, nos dice: 'es de C\$ 5.50 a C\$ 6.00 de media por cada par. Decimos 'media', porque en unos ganan más (C\$ 9,30) y en otros menos (como C\$ 2,95), ya que unos exigen más y otros menos'.

'Los C\$ 3,000.00 de ingresos semanales se dividen así: Unos C\$ 1,000 entre cuatro trabajadores (dos selladores, un corta habillo de material para armar y el que revisa calidad) De los C\$ 2,000 restantes, quedan C\$ 500 para ampliar el negocio, renovar defectos y rupturas. Después de todo eso, nos quedan C\$ 1,500 para la familia'.

Mientras visitamos el taller, nos presenta al personal que trabaja en la elaboración de los 500 pares de zuecos, que reflejamos en el cuadro siguiente:

Personal laboral para la elaboración de los zuecos	
* 6 alentadores de corte de cuero	* 9 montadores
* 2 alistadores de cajuela de madera	* 4 laqueadores
* 1 emplantillador	* 1 corta hebillas
* 2 mujeres para pegar y armar trenzas	
* 1 control de calidad	* 1 contra maestre
27 trabajadores	

Nos trae un pequeño cuaderno donde lleva sus anotaciones. Revisamos hojas y notas. Aparte de estas cuentas se añaden otras cosas, como la madera, las lacas de calidad y las lijas especiales para las lijadoras eléctricas, que las suministra el comercializador.

Precios de una muestra de zuecos sandalias de mujer.

Cajuela de madera: corte, afinado y laqueado	C\$ 19.50
Cuero, ½ pie	C\$ 12.60
Suela de esponja	C\$ 4.80
Pega	C\$ 1.50
Hilo y elástico	C\$ 1.25
Mano de obra de alistador	C\$ 5.00
Mano de obra de montador	C\$ 7.00
Total	C\$ 51.65

El maestro comenta, 'como el costo de compra-venta por parte del puertorriqueño es de C\$ 60.95 por cada par, en este modelo saco C\$ 9 30 limpios. En otro modelo que me cuesta C\$ 58.00, obtengo C\$ 2 95. Esta son las diferencias mayores. Por eso parte de mi jugada es que de los 500 modelos semanales, tengo que cruzar precios, porque ahora mi fin es obtener unos córdobas que me den para vivir, sacando más ganancia en unos que en otros. Todo esto es lo que llamo 'utilidad', para obtener un total de C\$ 3,000 por semana que repartir'.

'Trabajamos por hambre', nos dice, ya que le han comentado que la venta de su calzado en Puerto Rico es buena, y habla de que quieren mandar pares nuevos hacia Miami. 'No debe ser malo el producto, porque de 300 pares al comienzo, subieron a 500 y quieren que produzca más, como 750 pares por semana' y moviendo su pequeña calculadora dice, 'creo que mi ganancia es de US \$ 0.30, 0 50 ó 0 60 por par y debería ser, por lo menos, de US\$ 1.00 (C\$ 12,60) como media'.

3. Tercer caso. Es una persona mayor de Granada con planes de poder en el futuro establecer una pequeña fábrica, y que ha tenido en estos últimos cinco años dos experiencias de maquila: 'una ruda con la fábrica Sandak' por cuatro años y otra 'negativa' por ocho meses con Industrias Toro. Sus ganancias han sido variadas.

Los tiempos buenos eran 'con encargos', y los malos, 'casi sin encargos'. Fue subcontratado por la Sandak de 1995 a 1998, y 'en el taller tenía que hacer los encargos de la fábrica –zapatos y mocasines- y los trabajos propios o particulares, como zapatos y botas'.

Expone así sus parámetros de producción y ganancia con la fábrica: 'Como contra maestre ganaba C\$ 6.00 por par'.

Tiempos de producción	Obreros taller	Producción zapatos mensual	Ganancia
Buenos: ½ sep a enero (4 meses y medio)	18 a 20	1,400 mes (350 sem)	C\$ 8,400
Regulares: feb a mayo (4 meses)	10 a 12	600 mes (150 sem)	C\$ 3,600
Malos: junio a ½ sep (3 meses y medio)	6 a 7	240 mes (60 sem)	C\$ 1,440

En 1998, habiendo tecnificado su taller, decide 'impulsarnos a nosotros mismos' e independizarse del subcontrato, vendiendo a un amplio distribuidor su producción con más de C\$ 12.00 de margen de ganancia personal por par de zapato o bota.

Pero en 1999 tiene una experiencia 'totalmente negativa' como maquilero con las Industrias Toro, 'donde se hacen botas para el ejército'

La relación de subcontrato fue de 8 meses, desde abril hasta diciembre. El encargo era el corte y armado de 6,000 ó 7,000 pares de botas. 'Era poca cosa... en cuatro meses hice el trabajo. Ya estaba instalada la máquina de troquel en mi taller. Llegué a la conclusión de que se aprovechaban y sacaban el jugo al trabajador. Para mí fue claramente una experiencia negativa. Obtenía C\$ 1.00 de utilidad por corte y armado. Además, tenía que comprar la piel y había que llevar el trabajo a la fábrica. Demasiados problemas. Terminé el encargo tan pronto como pude. De verdad una mala experiencia'.

Actualmente, durante el año, la media semanal de sus trabajos propios se mantiene entre 300 y 350 calzados, con esperanza de ampliación. Su taller es bastante tecnificado. Además, este maestro sabe de préstamos y proyectos.

4. En este **cuarto caso** aparece un pequeño productor de Masaya que ante una experiencia de unas pocas docenas de sandalias femeninas durante dos meses con la fábrica El Toro, concluyó que era un mal subcontrato.

Nos presentó una **Orden de Pedido** de Industrias Toro S.A. del viernes 4 de febrero del 2000, a la vez que sus propias notas que tiene en un cuaderno en el que detalla la compra de materiales y otros datos para los 60 pares de sandalias encargadas por la fábrica.

'Ese recibo que les entrego es la "orden de pedido" de la fábrica y esta hoja fue mi lista de material para este encargo. Así es el original'.

Notas propias del pequeño productor para la producción de 60 pares de sandalias.

Lista de material	
Cajuelas (suelas): 60 pares por 24 C\$ c/u	1,440.00
Cuero: 60 pies por 7.50 C\$ c/u	450.00
Forro	120.00
Plantilla oculta	60.00
Tres hebillas por cada sandalia: 4.50 C\$ por c/u	270.00
Pega, blanca y amarilla, 4.00 C\$ c/u por 60	240.00
Hilo	12.50
Transporte	100.00
Otros tres viajes	120.00
Cajas de las sandalias	150.00
1% de la orden pedida por la fábrica	36.65
Total C\$	2,888.50

Para comparar, presentamos la cuenta enviada por la fábrica.

Orden de Pedido		Viernes 4 de Febrero del 2000						
Cód.	Descripción	Tallas(pares)Cant.					Precio	Valor
4529	Modelo Katya cuero café oscuro leonés	35	36	37	38	39	59.85	1,795.20
		4	6	8	8	4 30 pares		
4269	Modelo Andrea en cuero café oscuro leonés	35	36	37	38	39	62.36	1,870.50
		4	6	8	8	4 30 pares		
Total								3,665.70

Nota: Cada faja pareja en su ancho, cantos bien teñidos en negro, grosor parejo, hilo ancho # 20/3 arriba, 30/2 abajo, 8 puntadas x pulgada, regular bien tensiones de las máquinas (quede parejo el hilo) para que no salga el hilo de abajo arriba. Tapar en la tapa de la caja el emblema el Barón y ponerle etiqueta KATYA o ANDREA.

Firma: Técnico de Calidad.

La diferencia entre ambas cuentas fue de C\$ 777.20, que eran los beneficios a repartir entre los 60 pares de sandalias, resultando C\$ 12.95 por cada uno.

Tal cantidad se dividiría entre dos alistadores, a C\$ 5.00 por cada uno; la utilidad para el contraamaestre era de C\$ 2.95. Ante tal situación comenta: 'Me tuve que meter en el encargo como alistador, a medias con el otro. No iba hacia delante. Esas eran las cuentas y nadie me pagaba las pérdidas de tiempo y tenía que hacer otros viajes menores buscando cosas que faltaban para el trabajo'. La realidad matemática semanal expresada no tiene necesidad de comentarios

Contraamaestre 60 pares a 2.95 C\$	C\$ 177.00
Alistador 30 pares a 5.00 C\$	C\$ 150.00
Total	C\$ 327.00

Nos cuenta su actual realidad: 'Ahora sigo haciendo sandalias de mujer y las distribuyo en Costa Rica. Esta semana irán 168 pares de sandalias. Mi primer compromiso fue de 60 pares, después fueron 80 a la semana, llegué hasta 100 y ahora son 168 pares, es decir, 14 docenas. Me las pide una cadena de seis tiendas de zapatos. Quien me conectó fue un amigo, y entonces me fui a ver al propietario de las tiendas. Esto es desde hace tres meses'.

'Entrego cada par a C\$ 72.00. El gasto de material me sale, por ejemplo, a C\$ 50.00 cada uno. El envío de toda la carga es por medio del autobús TRANSNICA y ellos se hacen responsables y me dejan la carga en San José. El transporte de cada par de sandalias me cuesta C\$ 5.00. Si lo hiciera con póliza, saldría a US \$ 1.00 –en el momento de esta entrevista, el dólar estaba a C\$ 12,60- pero me obligo a hacerlo sin esa póliza, porque entonces tendría que cambiar todos los precios'.

PROMEDIO VENTAS, GASTOS Y BENEFICIOS	
Venta de cada par en San José	C\$ 72.00
Gastos en Nicaragua:	
Media de material y mano obra de cada par	C\$ 50.00
Viaje de cada par	C\$ 5.00
Beneficio por par	C\$ 17.00

Busca unas hojas en un cuaderno de notas y nos presenta los "Presupuestos de modelos de calzados por par" para los encargos de Costa Rica. De ellos concluirá el precio medio de los calzados que van desde C\$ 37,50 hasta C\$ 63.00 por cada par, 'porque en cada remesa mando variedades de todos los tipos'. De ocho casos diferentes que revisamos, anotamos tres: el más barato (C\$ 37.50), el más caro (C\$ 63.00) y uno mediano (C\$ 49.50).

PRECIOS MODELOS POR PAR

Guarache Cajuela Alba		Plataforma grande		Cajuela Spay Girl	
Cajuela	11.00	Suela	4.00	Cajuela	5.00
Mano obra	12.00	Tacón	5.00	Mano obra	12.00
Plantina	1.00	Hebilla	1.50	Plantina	1.00
Hebilla	1.50	Mano obra	16.00	Hebilla	1.50
Pega	4.00	Suavicel	1.00	Pega	4.00
Beret chino	4.00	Brasil	6.00	Brasil	5.00
Suavicel	1.50	Plantina	2.00	Suavicel	1.50
Plantilla S	1.00	Esponja	2.50	Plnt suavicel	1.00
Pasado	1.50	Pega	6.00	Espuma	1.00
		Cambrellón	0.50	Azulón.	1.00
		Bordado	6.00		
C\$ 37.50		C\$ 49.50		C\$ 63.00	

‘Mi experiencia de subcontratado, como dicen ustedes, fue muy triste. No la quiero para nadie, porque esa relación de la fábrica para con nosotros, para nuestra técnica, es puro abuso. Lo que estoy viviendo ahora es mejor. Ojalá pueda ser para mucho tiempo y así ampliar mi pequeño taller y experiencia’

Es el caso de un pequeño y hábil zapatero que pudo salir y encontró por un tiempo una salida más positiva. Nuestro deseo es que siga así por tiempo.

2.4. Unos pequeños detalles

Doce casos hemos entreverado para valorar y comparar las ganancias de unos pequeños talleres de calzado de Granada y Masaya. Actualmente unos trabajan en su única relación laboral en forma de subcontrato, otros entremezclan maquila y producción particular y otros abandonaron el subcontrato como experiencia negativa –hay grandes diferencias según sean los encargos y las fábricas de donde provengan- y quedan gozando de su independencia, con mejores beneficios.

2.4.1. CONCRETANDO LOS CASOS PRESENTADOS

1. En un grupo de cuatro zapateros de sandalias de Masaya, subcontratados, apreciamos la diferencia de ‘ganancia del contraestrella’ por par terminado y aprobado para la misma fábrica:

- Dos maestros presentan una variante de C\$ 3.51 a C\$ 3.79 por par, pagando a sus alistadores y montadores C\$ 7.00 por par a cada uno. Es el caso de la ganancia más baja para el maestro. Observamos que este pago es precio medio de toda la carga de 250, 300 ó 500 pares.
- Un tercer maestro nos presenta C\$ 4,51 por par. Encontramos la explicación de la diferencia con el anterior en la diferencia en el pago a los alistadores, que ganan C\$ 6.00 cada uno por par, hay, pues, una diferencia de C\$ 1 00 en el pago a los alistadores.
- El cuarto, que trabaja un solo modelo, declara C\$ 7,19 de utilidad por par. La valoración del trabajo de alistador y montador es de C\$ 6.00 por par (igual que en el caso anterior).

Estas diferencias en los salarios -por ejemplo en el caso de los alistadores que acabamos de señalar- nos obligan a pensar en la necesidad de hacer un estudio para establecer una tabla de tiempo por obra y gastos extras. Una de estas extras es el alquiler del transporte para llevar el calzado de Masaya a Managua. Tres hablan de C\$ 0.90 a 0.97 y uno anota C\$ 0.56. Esta diferencia multiplicada por 300 ó 500 pares-cajas por semana puede producir una variación significativa. Insistimos en que siempre suponemos que los informes que hemos recibido son veraces.

2. El grupo de **maestros zapateros de Granada**, también nos presenta variantes. No poseemos datos detallados como en los casos de Masaya, pero sabemos que la utilidad total es más elevada que lo que sucede con las sandalias, excepto en un caso.

Un maestro nos dijo, sin querer ofender a los artesanos de las sandalias, que 'se paga más caro por el zapato... porque el zapato es mejor y más duradero que la sandalia'.

Los datos que tenemos están relacionados con los trabajos de subcontrato. No poseemos información sobre los productos particulares.

Dos maestros trabajan para la Sandak. Uno que labora todo el zapato en su taller, nos habla de una ganancia personal de C\$ 10.00 por par. No sabemos cuáles sean los salarios de su personal técnico.

El otro maestro, gana de C\$ 6.00 u C\$ 8.00, según el tipo de trabajo que haga. Los jornales que paga han sido detallados. En cualquiera de los tipos de trabajo que hace, los zapatos van sin terminar, porque las suelas las monta la fábrica a máquina. Personalmente está contento con su trabajo y con la ganancia que percibe.

Estos otros dos casos de zapateros -uno sigue subcontratado y el otro rompió la relación con la fábrica Caribbean- nos presentan una notable diferencia en cuanto a sus utilidades como contra maestros. El primero C\$ 7.00 y el segundo C\$ 3.00. No sabemos si eran notables las diferencias de los modelos, tanto en el tamaño, como en cuanto a dificultades técnicas, o si el segundo -el que rompió la relación con la fábrica- devaluó su ganancia para justificar su salida del subcontrato.

3. El tercer grupo es el de algunos maestros que trabajaron temporalmente y por una sola vez como **subcontratados**, y actualmente trabajan como **independientes**. Luego de haber dejado la 'maquila' obtienen mayores utilidades por par de calzado vendido.

El **primero** cumplió un encargo de la fábrica ECCO, de zapatos para niños y hombres. En este tiempo recibía C\$ 5.75 ó C\$ 6.00 por par. Esos mismos zapatos le proporcionaban una utilidad por par de C\$ 8.00 ó 9.00 en el mercado nacional y C\$ 13.00 en Costa Rica. A fines de 1998 decidió cerrar su taller.

El **segundo** recibió una oferta de corte y alistado de botas tipo militar de la ECCO con C\$ 1.00 de ganancia para el maestro. No aceptó tal plan, pues en su taller gana personalmente de C\$ 2.95 a C\$ 9.30 (una media de C\$ 5.75) en la exportación semanal de 500 pares variados de zuecos-sandalias de mujer.

El **tercer** caso es el de un zapatero de Granada que realizó la semielaboración –cortado y armado- de miles de pares de botas militares, (6,000 a 7,000) de parte de Industrias Toro, con una ganancia de C\$ 1.00 por par. Cumplió con el encargo lo más rápidamente posible –en cuatro meses- y cortó el subcontrato. Anteriormente había tenido por años una producción de zapatos con una ganancia de C\$ 6.00 por par. Hoy ha roto toda relación fabril. Actualmente, en cada par de calzado de su taller semitecnificado obtiene un beneficio de C\$ 12.00 por par.

El **cuarto**, que tuvo un subcontrato con Industrias Toro haciendo sandalias, se encontró con una ganancia de C\$ 2,95 por par y tuvo que entrar como alistador para aumentar su salario con los C\$ 5.00 de las sandalias que preparaba. Hoy en día estas misma sandalias completadas las vende en Costa Rica a C\$ 17.00 el par.

2.4.2. 'MAL PAGADOS'... Y ¿EL FUTURO?

Casi ninguno de los productores se siente bien pagado por su labor en las relaciones de subcontrato –no confundamos relaciones técnicas con económicas-, porque tal relación con las fábricas aparece muy devaluada. Lo que reciben los maestros artesanos es la entrega de material de parte de dos fábricas, Sandak y Caribbean, y la seguridad del mercado. En cambio, en los encargos de otras fábricas, como Toro y ECCO, las retribuciones laborales están detenidas 'desde hace cinco años que trabajo con la fábrica, que yo sepa', nos dicen varios maestros zapateros.

Las fábricas ponen los precios de los pares de calzado teniendo en cuenta la mayor o menor seguridad del mercado tanto nacional como internacional. En el mundo de los productores independientes, éstos y sus comerciantes arreglan los precios ante el mercado nacional.

Las diferencias de precios y ganancias entre los productores subcontratados y los independiente son bastantes variadas, debido a los diversos y enredados senderos que deben pasar los pares de calzado desde los pequeños talleres hasta las tiendas, o bien a través de un intermediario, para llegar al mercado.

Por otra parte, el pago tan bajo del par de calzado de parte de las fábricas exige de los maestros de los pequeños talleres, una alta cantidad de pares a montar, de 500 a 600 semanales, para llegar a un nivel económico aceptable. Tal cantidad no puede ser prometida ni cumplida por las fábricas inundadas de gastos y gravámenes, ya que ellas mismas están en la mitad de su producción con su técnica instalada.

Recordemos además, al analizar los datos sobre las ganancias de los maestros, que dichos datos son proporcionados por ellos mismos, y hay que saber interpretarlos, tomando en cuenta que cuando producen variedad de modelos, generalmente anotan las ganancias más bajas, aún cuando algunos de ellos nos hablan de una ganancia media.

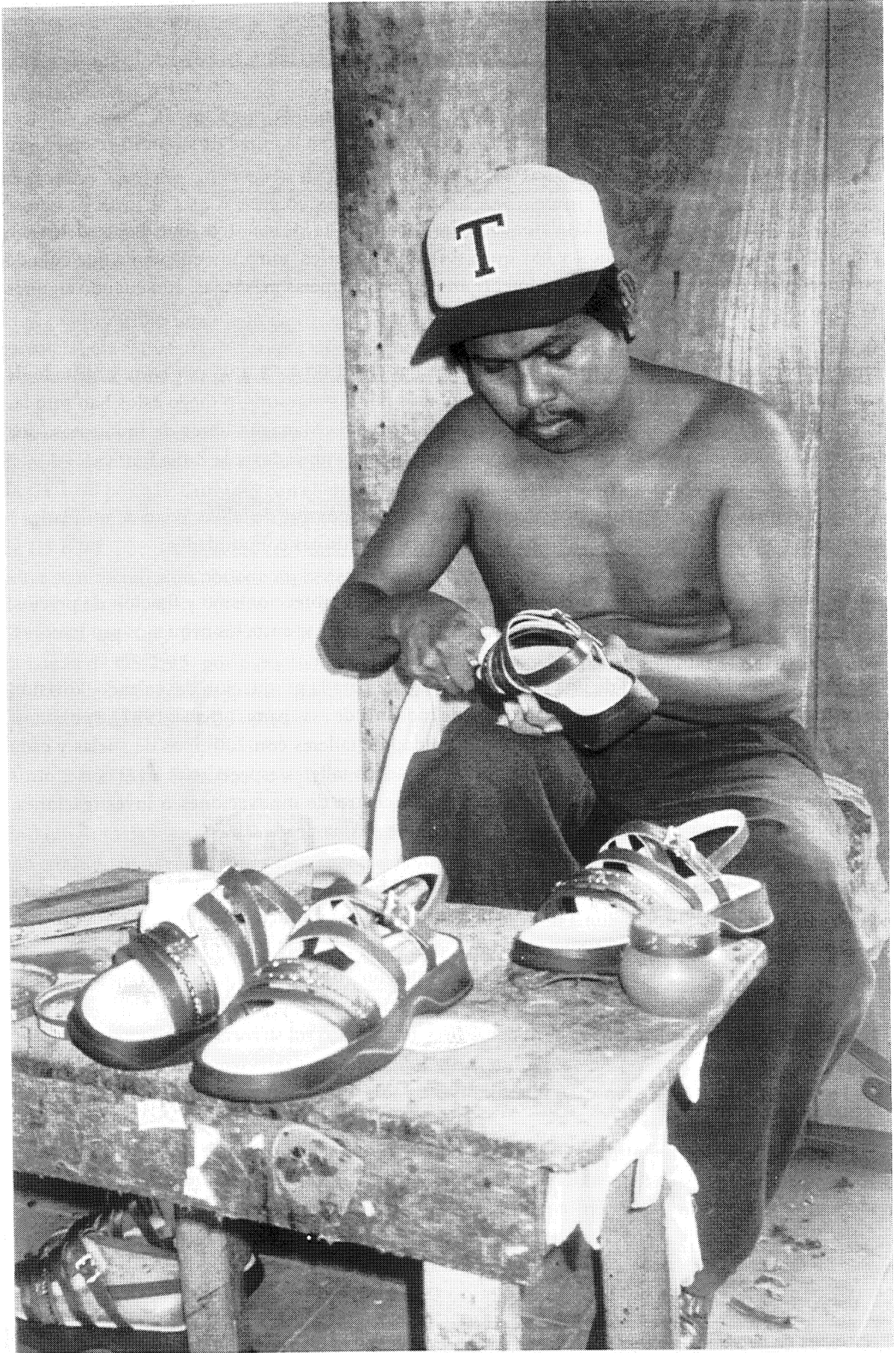
En algunos casos, cuando las ganancias son muy bajas (C\$ 1.00 ó C\$ 2.95 por corte y alistado de cada par), los contratos, o bien no han sido aceptados por los maestros, o luego éstos han roto las relaciones con las fábricas; tal es el caso de dos fábricas de Managua libres de impuestos, una militar y otra cubierta por la ley de inversiones extranjeras y ubicada en la Zona Franca.

Al llegar al final de este capítulo, nos preguntamos sobre el por qué de tal variedad de utilidades o ganancias por los mismos o parecidos productos, y en las mismas comunidades.

Entendemos el proceso de libre mercado y no aceptamos el proteccionismo y fijación de precios, pero lo que sucede actualmente crea disparidad y fraccionamiento entre los pequeños productores.

Esto nos plantea la necesidad de una integración vertical para la producción del calzado, 'división de partes concretas del calzado y especialización de cada una de esas partes'. (Saba, 1997). Pensamos, por ejemplo, en la posibilidad de que existan variedad de talleres con 200 tipos de suelas y cada uno con su cantidad productiva específica; otros pequeños talleres especialistas en el corte, otros en el ensamblado, otros en el cosido, y además, un centro de innovaciones o investigaciones. Todos diversificados y tecnificados; pero unidos en una misma producción

En Nicaragua cada taller hace todo el zapato como si fuera una fábrica independiente. Sin embargo, para lograr una mayor tecnificación y una amplia producción habría que lograr esta integración vertical y no la horizontal.



Capítulo Quinto

A modo de conclusiones: Limitaciones y supervivencia de la pequeña empresa

Los temas escogidos para terminar este estudio son las limitaciones y el futuro de este grupo de pequeños empresarios zapateros que han experimentado de alguna manera las relaciones laborales con las fábricas, y la posibilidad de su existencia y crecimiento.

1. LAS LIMITACIONES DEL PEQUEÑO EMPRESARIO

La realidad del subcontrato en el campo de la productividad es positiva en el mundo de las naciones industrializadas; pero en la realidad nacional nicaragüense, aparte de ser pequeña la relación entre las fábricas y la pequeña empresa en el campo del calzado, esta conexión parece ser que viene en disminución y puede llegar a desaparecer. Si los números de subcontrato fueron como cincuenta a comienzos de los 90's, pasaron luego a veinticinco y hoy (año 2000) son unos diez u once en la zona de Masaya y Granada.

Cuando en el mundo de las naciones industrializadas buscamos apoyos para 'las pequeñas y medianas empresas' ('pymes') encontramos facilidades e incentivos para la capacitación, la asistencia, el desarrollo e intercambio de información y tecnología.

Pero nuestra propuesta no va sólo en la dirección de la tecnología, pues debemos buscar apoyos tales que tengan una visión más amplia para el nacimiento, sostenimiento y extensión de las pequeñas empresas. Por eso se deben crear y consolidar instituciones promotoras de esos apoyos, como las que ayudan al financiamiento horizontal, la capacitación, las exportaciones, la productividad y la innovación.

Aplicando directrices concretas para la realidad nacional, transcribimos estas líneas, que nos aclaran mucho: 'El principal problema de micros, pequeñas y medianas empresas (mipyme's) lo constituye la cuestión del crédito... El crédito juega un papel importante para la sobrevivencia y crecimiento de las mipyme's. Los créditos son todavía muy escasos y se concentran en grupos reducidos y elitistas. Los préstamos son a corto plazo y no a mediano y largo plazo. Las tasas de interés dejan poco margen para invertir por lo elevado de sus montos. Los pequeños negocios tienen temor de invertir por el alto riesgo que esto significa'. (Sánchez, 2000).

Pero no queda así su planteamiento, ya que el crédito no es una sola y total solución para la pequeña empresa, porque existen otros factores con los que hay que contar a la hora de la existencia, crecimiento y mantenimiento de dichas empresas. 'La solvencia de las mipyme's no depende de los créditos, sino de otra serie de factores que le impiden enfrentar con algunos chances los efectos de la globalización de las economías y las exigencias de los mercados... Juegan un papel importante el fortalecimiento de las posibilidades de acceso a los servicios no financieros, entiéndase: capacitación, asesoría, transferencia de tecnología y conocimiento, información, fortalecimiento de la dirección empresarial y el desarrollo del carácter emprendedor'. (Sánchez, 2000).

Por eso queremos presentar comentarios y conclusiones de los maestros zapateros entrevistados cuando les preguntamos qué se debe plantear ante el futuro de las micros y pequeñas empresas del calzado.

1.1. Préstamos y créditos

El mundo de los préstamos y créditos es un tema mal querido por los pequeños empresarios. Tienen mal recuerdo de esas realidades, tanto de los retrasos de pagos por parte de los compradores, como por el hecho de que cuando piden préstamos a casas e instituciones, éstas tienen intereses elevadísimos. Los entrevistados nos dieron los siguientes datos, a manera de ejemplos: 'Casa CHISPA con préstamos al 50% anual, ACODEP, préstamos al 80% anual, ASODERI con el 60% anual'. El comentario de los maestros artesanos es que 'con esos porcentajes no puede crecer un pueblo y claramente la realidad es que la pequeña producción no tiene protección de parte de nadie'.

También hablan de realidades actuales, como 'la pérdida de un taller por falta de mercado, por no tener clientes fijos y porque no pagan al día, sino al mes o cuando se les ocurra, y todo eso es perder dinero, depender de los préstamos, y eso le encarece a uno las cosas necesarias del taller'.

También presentan casos concretos de cómo recibieron préstamos y tuvieron luego una dura experiencia : algunos pequeños productores han usado mal o abusado del crédito, y esto los ha conducido a la pérdida de la casa y el taller en un caso, y de sólo la casa en el otro, teniendo ahora que volver a comenzar prácticamente de la nada.

'El mundo de los préstamos –nos dicen- era triste y ha llevado a la desgracia hasta a algunos buenos maestros.

Por ejemplo, BANARTE tiene mala fama como prestamista. 'Mire, esa casa de dos pisos que está ahí cerca, ahí enfrente, ahora es de BANARTE por causa de las deudas de un maestro, propietario de un buen taller de zapatos. Adquirió grandes deudas y se arruinó. Ahora ese hombre vende frescos en la calle'.

El otro caso es el de un maestro que por un plan desordenado de vida hizo unos préstamos a FINARCA (Empresa de arrendamiento financiero o "leasing") de tal manera que actualmente,

antes de tres meses, tiene que pagar todo. En la deuda está incluida no solamente la casa, sino también la maquinaria, y por eso -nos dice- ‘volveré a empezar con una vida más pobre y también con un taller más sencillo’.

Las experiencias tenidas con el mal uso de los préstamos, los altos porcentajes y los cortos plazos atemorizan a los pequeños productores.

Con todo, encontramos a algunos empresarios que buscan la ampliación y tecnificación de sus talleres –recordemos el grupo del ‘conjunto fuerte de dobles trabajos’ del tercer capítulo- y los concretan sus señalamientos en detalles como ‘nos hace falta un préstamo a largo plazo para comprar máquinas. Como artesanos nos hacen falta máquinas sencillas. Por ejemplo, tengo tres máquinas de coser, pero son viejas, muy viejas. Me haría falta renovar las máquinas de coser y ése es un problema de la mayoría de los trabajadores zapateros de Masaya’. También presenta otras necesidades como ‘máquina desbastadora de piel para pulir y suavizar la piel... máquina embrochadora para montar la punta, el talón y el costado de zapatos y botas... una máquina de inyectar suelas... planchas prensadoras para pegar bien y con fuerza las suelas...’

Un maestro con un cierto nivel cultural nos habla de este modo sobre la necesidad del financiamiento para poder mejorar y ampliar sus talleres: ‘ante todo es la falta de capital social de ampliación’. Esto mismo nos expresa un artesano más sencillo : ‘tenemos una gran falta de financiamiento’.

Evidentemente, se hace necesaria la creación de instituciones que apoyen a la pequeña empresa. Transcribimos a continuación un comentario que, si bien fue escrito hace ocho años, sigue siendo válido: ‘La línea de la política de apoyo a la pequeña industria es la creación de una empresa que comercialice máquinas, insumos y materias primas, la que puede ser formada por el Estado directamente o por la vía de incentivar a empresarios privados para que llenen esa necesidad’. (Rivas, 1992).

1. 2. Calidad y estudios

Ante la exigencia de calidad de parte de las fábricas, los propios maestros zapateros responden de manera autocrítica: ‘no capacitan, pero corrigen’, ‘exigen técnica’, ‘exigen calidad y mucho trabajo’, ‘relación dura’, ‘relación positiva con selección y exigencia’.

Un viejo maestro nos decía que ‘la exigencia de calidad por parte de la fábrica nos ha enseñado a ser más técnicos’ y haciendo memoria de sus cuarenta años como zapatero, comenta: ‘Aquí el que sabe es por su habilidad propia, es como su pequeña ciencia. No he visto a nadie estudiar. Todo se aprende a base de ser peón, repetir y repetir, copiar y copiar’.

Coincidiendo con la opinión anterior, otro nos dice: ‘No existe supervisor de calidad, porque aunque seamos contra maestros, eso no significa estudios, sino repetición de cosas aprendidas hace años. Y muchas veces me he preguntado si lo que aprendí desde los quince años fue malo o deficiente, y si

ahora explico o corrijo mal, ¿qué pasa?... Veamos, si no ajustan los puntos que se han marcado con un punzón con los que va a hacer otro muchacho con la pieza agujereadora, la pieza queda mal... Las medidas que uno tiene en su mente, no casan con las del otro y lo mismo sucede con las costuras. Cada uno hace por eso lo suyo, a su manera. En el taller no podemos hacer las cosas en serie, todas igualitas... He visto la fábrica y pienso que nos falta mucho todavía. Mi ilusión es tener un pequeño taller en donde se pueda hacer el calzado en serie y trabajar a más velocidad’.

Y como comentando estas realidades, otro gran maestro artesano nos dice: ‘opino personalmente que no hay dedicación hacia la tecnificación, porque la técnica se perdió y se va perdiendo cada vez más’.

Queremos completar esta visión relativa a la calidad con la opinión de un maestro artesano zapatero, que es creador de máquinas sencillas para la elaboración de calzados, que se caracteriza por su intento de mirar hacia el futuro en busca de soluciones que mejoren la calidad de la producción. Nos habla de lo que en otros países llaman ‘proceso de integración vertical’ en vez de la producción ‘horizontal’ que es la que se practica actualmente en los pequeños talleres. Transcribimos las palabras de este maestro zapatero: ‘El sistema actual de producción del taller pequeño no sirve, porque el trabajador del taller quiere hacer todo el zapato. Él quiere, sólo él, cortar, alistar, costurear, armar... como si fuese un especialista en todo. Nos falta un verdadero "maestro de producción" que nos sepa dirigir y ordenar. Existen muchas desigualdades técnicas en cualquier par de calzado que se hace y además sólo valoramos la capacidad y calidad de cada uno’. Y agrega: ‘Falta un alto nivel de formación, y que se entregue a cada uno la pieza especializada y que cada uno pudiera hacer bien hechas cien, doscientas, trescientas piezas y se las pudiese pasar a otro tan técnico como él. Y no solamente lo digo por cada trabajador, sino que me atrevo a plantear que se hiciera con otros talleres de otros maestros especializados en secciones del calzado. No sé si lo veré algún día, pero hoy, día por día, cada uno se cree que es el mejor de todos y en todas las piezas’.

Para terminar con el tema de la calidad, quisiéramos que los modelos producidos en los pequeños talleres nacionales pudieran aprobar el examen con estos parámetros: ‘Elaborar los productos sin defectos, para llegar al concepto de calidad que es entregar los productos sin defectos, satisfacer las expectativas de los clientes y cumplir la competencia en el tiempo de entrega’. (Leñero, 2000).

1.3. Enfrentamiento entre la fábrica pequeña y la gran empresa

En las relaciones que surgen en el mundo del subcontrato, hemos encontrado contradicciones entre las fábricas y los productores más pequeños.

Los comentarios de los maestros artesanos son duros, pues la realidad que viven en el subcontrato es con frecuencia negativa. Sienten que ‘es necesario reunirse y hablar, dialogar con la dirección de las fábricas, porque sólo nos piden producción cuando ellos quieren y en la cantidad que quieren. Ellos dirigen todo’. Es cierto que la realidad económica y de mercado de las fábricas es la que conduce a esta situación, pero resulta importante oír las opiniones de los maestros artesanos:

Otro propietario de una pequeña empresa comenta y llega a esta conclusión: ‘Con la actual sandalia femenina fabricada por la Sandak, desaparecerá el pequeño productor de esta rama que es en realidad quien la hace. Ahora, en estos días, desaparece el montador, porque la fábrica ha comprado una máquina montadora. Luego será otra máquina más y así desaparecerá el pequeño artesano’.

En boca de otro maestro encontramos una queja parecida, ‘si no se cambia la acción de las fábricas hacia nosotros, si no se ayuda o se crea otra forma de arreglo, la seguridad del artesano irá perdiéndose. Hay que crear y fomentar esa seguridad para el pequeño productor’.

La opinión del zapatero que fue administrador de una fábrica es la siguiente: ‘el artesano tiene que hacer o producir contra la fábrica, ¡qué mal plan de vida es éste!. Tal decisión es una imposibilidad a la hora de la verdad. La maquila de calzado es una obligación de pobreza y de no tener cosas. El pequeño empresario necesita ya sea contrato con una fábrica o un mercado seguro. Si pudiera, quisiera ser libre e independiente, pero creo que es imposible’.

Ante esta situación problemática, de la que se quejan, la búsqueda de la creación de empresas de tamaño medio, con todos los implementos y condiciones necesarios para no depender de empresas mayores o fábricas, parece un común denominador para los maestros entrevistados. Sin embargo, las malas experiencias que han tenido con los créditos puede dificultar este intento.

Por otra parte, queda bien claro que a las fábricas les interesa fomentar la dependencia, porque de esa manera se garantizan unos proveedores fijos de una calidad estándar. De lo contrario tendrían que aumentar sus costos buscando cada vez sus nuevos proveedores y pagando un nuevo proceso de selección, como se ha podido ver en los casos de ciertas fábricas con algunos maquileros temporales, que luego rompen la relación de subcontrato, o la rechazan de entrada considerando que las ganancias son para ellos muy bajas, y calificando la relación como ‘maquilas abusivas’.

Lo segundo que la fábrica se garantiza con esta dependencia es que esos proveedores le mantengan un precio bajo.

Sin embargo, a la fábrica no le conviene una dependencia absoluta de parte del pequeño empresario, dadas las fluctuaciones de su mercado. Por consiguiente, para que su proveedor siga existiendo, necesita que éste (el pequeño artesano zapatero) tenga dónde colocar sus productos propios cuando la fábrica no se los compra.

Sin embargo, en el caso de los zapateros que producen, además de los encargos de la fábrica, lo que hemos llamado ‘producción propia’ o ‘sello de calidad’, encontramos un gran problema: la adquisición del material. La fábrica les entrega material únicamente para la producción de los encargos que les hace. No existe para los zapateros ningún apoyo de parte de la fábrica cuando el pequeño taller elabora su propio producto. La relación de la fábrica con el pequeño taller se reduce entonces a la demanda de mano de obra y a exigencia de calidad.

Ante la situación difícil que están atravesando los pequeños talleres, reproducimos el siguiente comentario que aparece en un trabajo de tesis de 1994 sobre la pequeña industria, que sigue teniendo vigencia: 'La pequeña industria se encuentra en situación crítica en Nicaragua, necesita apoyo de todos los agentes de la economía, de manera que si el gobierno no impulsa un plan integral dirigido a la reactivación de la pequeña industria, ésta tenderá a desaparecer o a irse perdiendo. Un plan integral deberá contener facilidades en los créditos, desarrollo de programas de asesoría técnica, *gradual en la apertura externa*, heterogeneidad de los sectores y actividades de la pequeña industria, es decir, diseñar acciones diferenciadas y adecuadas a las particularidades de cada sector'. (López, 1994).

1. 4. Comercialización

Un tema muy recordado y repetido ante los planteamientos y necesidades económicas de los zapateros es la relación de mercado y comercialización, tanto en el interior como hacia el exterior.

Hay conciencia de la necesidad de buscar nuevos mercados, pero algunos comentan que 'esto del mercado lo vemos difícil, porque en realidad dudamos si debemos renovar y aumentar la producción. Nos planteamos que sí hay que hacer zapatos, pero ¿a quién vendemos?'.

En ciertos tiempos es más fácil encontrar buenos mercados, por ejemplo cuando hay demanda sobre todo de botas y zapatos, para las ciudades y comunidades campesinas, o incluso para exportar a países vecinos. Pero los artesanos -especialmente aquellos que sienten más el peso de la crisis- se preguntan hasta dónde este mercado puede ser estable: 'es cierto que hay que salir a vender calzado, pero ¿eso tendría continuidad?', nos dicen.

Ante este planteamiento cargado de inseguridad, un joven maestro nos dice que 'como una posible solución sería si se volviese a cerrar, como antaño, la entrada del mercado extranjero. Eso nos obligaría a renovar y tecnificar el calzado para cumplir con la demanda nacional. Actualmente aguanto para vivir con la maquila, ante el problema mayor de que no puedo llegar al mercado nacional. Por otra parte, el hecho de salir de Nicaragua, no es solución. Creo que debemos solucionar el problema como lo enfrento ahora en casa. Si estoy unos tres meses sin trabajo en tiempo de la maquila, me voy a buscar trabajo en otro taller de calzado por ese tiempo y no de por vida. Lo que pasa es que mucha gente mayor del calzado vivió bien en el tiempo de la Revolución y de las cooperativas y no saben ahora vivir de otra manera...'

Otro maestro zapatero que tiene un gran conocimiento del mundo del calzado nos dice: 'Se ha perdido en estos últimos años la gran demanda de calzado a la pequeña empresa de Masaya; pero aun estando casi cerrada la producción, hay que buscar el mercado nacional e internacional. Nos hemos cerrado en nosotros mismos y no estamos aprendiendo para abrir la técnica y la calidad. Andamos tan marcha atrás que hasta preferimos los zapatos extranjeros. Esta es nuestra realidad y en medio de todo este difícil mundo del calzado, es en el que estamos viviendo y trabajando y, además, nos afecta la pobreza. Por todo esto estamos en la dificultad de asegurar y ampliar la producción de calzado... Creemos que es necesario para nosotros un planteamiento

nuevo de la técnica, de la producción y del comercio, por parte del Gobierno, del Ministerio de la Industria y Comercio’.

Cuando comentan la doble relación de las fábricas con el mercado por una parte, y de las fábricas con los talleres por otra, los maestros zapateros nos señalan que las fábricas tienen una baja en la exportación, y por consiguiente una baja en la subcontratación, y -agregan- ‘esto no depende de nosotros los trabajadores, sino de la posibilidad de exportación de la fábrica, que se dificulta ante la tecnificación del calzado en otras naciones latinoamericanas y la baja calidad de nuestros insumos. Producción y mercado son dos realidades que están enfrentadas en Nicaragua’.

Un pequeño productor que trata de resolver su situación buscando ventas hacia el exterior, comenta que ‘las limitaciones para ampliar el propio taller nacen de que no hay mercadeo, ni ventas seguras. Tampoco podemos ampliar, porque no hay licencias de compras y ventas de exportación e importación’.

2. La supervivencia de las pequeñas empresas

Luego de haber expuesto la problemática de la pequeña empresa del calzado, y habernos referido a la necesidad de políticas que apoyen este tipo de producción, podemos resumir lo dicho señalando cuatro elementos claves: el mejoramiento técnico, el acceso de los artesanos a la educación y capacitación, el acceso al crédito, y la comercialización.

Ahora queremos preguntarnos si en Nicaragua se han cuestionado, a nivel político, los problemas más importantes que encontramos en este análisis de la pequeña empresa.

Recordamos, ante de continuar, que no hemos hecho un estudio exhaustivo de los pequeños talleres de calzado, sino únicamente de aquellos que han tenido y/o tienen, o bien han roto o rechazado, relaciones de subcontrato con las fábricas grandes. Creemos, sí, haber llegado a conocer las debilidades profundas de esas pequeñas empresas ligadas con la industria del calzado:

- En primer lugar, la baja calidad de los productos elaborados, en comparación con los que provienen de otros países.
- Gran atraso tanto tecnológico como en lo relativo a los insumos (baja calidad del cuero y otras materias primas, así como deficiencias en cuanto a la maquinaria.
- Un descenso de la productividad comparada con años anteriores, motivada por los bajos factores de la producción.
- Falta de renovación y creación de los productos comercializados, debido a la gran carencia de trabajos especializados de diseño y elaboración del producto.

-
- Mano de obra formada en viejos talleres, basada en la acción repetitiva y de copia, faltando la capacitación y la especialización. Se busca el título de maestro en talleres horizontales.
 - Altos costos de transporte de materiales y productos, tanto aéreos como terrestres y marítimos.
 - En materia de préstamos y créditos, se recuerdan las experiencias negativas de quiebras o de malas repercusiones en los costos.

El panorama para el futuro de las pequeñas empresas del calzado se encuentra en una gran dificultad para superarse y competir, no sólo con el zapato de cuero proveniente de fuera, sino también con el de plástico, de lona y de otros implementos sintéticos que llega al mercado con precios más bajos y aun de una mejor calidad y presentación. Por eso, 'las posibilidades de supervivencia de estas pequeñas empresas están ligadas a la posibilidad de integrarse con la producción de las grandes o medianas empresas, así como de acciones de especialización en la realización de tareas y confección de componentes'. (Aguilar, 1993).

Ante la realidad existente, ésta parece ser la única salida para las pequeñas empresas –'estar ligadas... integrarse con la producción de las grandes o medianas empresas'- pero el estudio de casos nos dice que no existe continuidad ni aumento de esta relación de las fábricas con el pequeño productor.

Aquí queremos exponer la otra parte del subcontrato y preguntarnos qué sucede en el mundo fabril del calzado nicaraguense.

3. El problema de la competitividad de las fábricas del calzado

Algunas de las fábricas de calzado –con excepción de la fábrica de calzado militar y de una ubicada en el Zona Franca- sufren una fuerte carga tributaria, lo mismo que altos gastos de exportación. Esto los pone en una situación difícil, o al menos compleja, considerando las fluctuaciones en el mercado, la baja producción y las dificultades para exportar.

Aunque nuestro análisis es sobre la relación del subcontrato, tenemos que incluir en estas páginas referencias de otras fábricas nacionales que no trabajan con esta modalidad, para exponer detalladamente la situación de la industria del calzado.

3.1. SITUACIÓN LABORAL ACTUAL

Las fábricas Manica-Sandak, Rolter, Cecalsa y Caribbean sufren, desde 1996 hasta el presente (año 2000) un proceso de caída de la producción, y se encuentran con una competencia muy fuerte, no sólo por lo barato del calzado que entra al país, sino también por sus altos costos de producción, en los que inciden fuertemente los elevados impuestos a la materia prima que importan, el precio de la electricidad, y las altas cuotas que cobra el Seguro Social.

La fábrica Rolter, cuya línea principal de producción son las chinelas de hule, ha centrado actualmente su producción en el botín escolar para niños. Tienen una producción media de 7,000 pares de calzado al mes. Uno de sus proyectos para el futuro es la comercialización del calzado extranjero.

CECALSA mantiene su producción, pero con reducción de personal. Su línea productiva es la bota para el campesino. Esta producción no se exporta, sino que se vende en el país. Para mantener el mercado, CECALSA vende las botas al costo, es decir, a C\$ 85.00 el par.

La Caribbean, antigua productora de gran variedad de modelos, actualmente centra su producción en las botas de trabajo, como aparece en el informe del pequeño productor de Granada.

Manica-Sandak, tras la reducción de un cuarto de su personal en los últimos años, quiere mantener la misma producción con la instalación de nuevas máquinas –es la fábrica más tecnificada- pero en este año se encuentra con el problema de baja producción, ya que actualmente son cuatro meses y medio al año de buena producción y el resto son meses problemáticos. En agosto de este año, sólo laboraba un tercio del personal.

El año de 1999 es considerado el peor año en la producción de calzado de los diez últimos años. El gerente considera que esto ocurre ‘no es sólo en el calzado, sino en todo a nivel nacional’.

Con todo, Manica es la única fábrica nacional que en lo que va el año 2000 ha exportado US \$ 250,000. Las otras fábricas no han exportado nada, porque ‘no saben cómo entrar en ese mercado de la exportación’.

En cuanto a ‘los tiempos de producción son de cuatro a cuatro y medio meses al año’ y ‘hoy –agosto del 2000- menos de un tercio de la mano de obra de la fábrica está trabajando, y así será por varias semanas’.

En la fábrica puntualizan los elevados costos producidos por impuestos a materiales específicos, como cueros de ‘calidad A’ o pegamentos especiales y poliuretanos de Europa, más impuestos nicaragüenses del 5% DAI (Derechos Arancelarios de Importación), del 15% IGV (Impuesto General del Valor), más otros impuestos de puertos y transportes desde el Atlántico costarricense u hondureño; y además, las altas cuotas que tienen que pagar al Seguro Social, más otros gravámenes de la Alcaldía, como por la basura... Todo esto contribuye a que los costos de producción resulten muy elevados.

3.2. IMPORTACIONES Y EXPORTACIONES DEL CALZADO

Durante estos últimos años, hay una gran diferencia entre las importaciones y las exportaciones de calzado en Nicaragua.

Importaciones y exportaciones de calzado (US \$).

Año.	1996	1997	1998	1999
Importaciones	7.558,132	6.047,492	10.148,932	13.085,579
Exportaciones	1.109,359	2.487,058	3.300,696	3.334,973

(Banco Central de Nicaragua. 2000).

Las comparaciones nos dicen todo. El crecimiento de las importaciones es ascendente y aunque en 1997 haya un pequeño descenso, al año siguiente, 1998, nos muestra un gran aumento del calzado importado.

Las exportaciones han ido poco a poco en ascenso, pero al compararlas con las importaciones, las diferencias son muy elevadas, lo que nos presenta un enorme desbalance, que nos muestra con claridad una parte de la problemática nacional

Las naciones importadoras son, en orden de importancia, Estados Unidos, Guatemala, El Salvador, Panamá, Honduras, República China. Costa Rica, México, Taiwan y otros treinta y nueve países. Pero debemos anotar que Guatemala, Panamá y México no son grandes productores nacionales, sino puertos de transbordo de material asiático.

La importación directa de la República China y Taiwan son bajas. La primera es de US \$ 271,103 y la segunda US \$ 86,637, mientras de EE.UU se importa casi 4.5 millones, de Guatemala más de 2 millones y de El Salvador 1.5 millón de dólares.

La exportación nicaragüense en 1999 se centra en tres naciones cercanas. Costa Rica con el 79.3%, El Salvador con el 8.9% y Guatemala con el 6.8%.

3.3. EL MERCADO NEGRO

Dentro del mundo de las 'importaciones', debemos anotar una amplia invasión económica sobre la cual no hay datos oficiales y por lo tanto no es contabilizada. Nos referimos al 'mercado negro' que entra principalmente por El Salvador y Honduras.

Un gran volumen entra como 'zapato usado' siendo nuevo y otra cantidad entra siendo verdaderamente usado, y se llama 'zapato de paca', por analogía con la ropa usada o 'pacas de ropa'

El valor de estos volúmenes puede ascender a 2 millones de dólares, *llegando la importación a los 15 millones de dólares.*

Para cerrar nuestro juicio, podemos afirmar que existen fábricas que compran de estos zapatos ilegales para distribuirlos a través de las variadas líneas de distribución existentes en Nicaragua.

Para concluir este inciso sobre el problema de la baja competitividad del calzado nacional, queremos señalar:

- la gran diferencia de mercados, y la abundancia de los productos extranjeros, más vistosos y baratos
- las fábricas nacionales están funcionando con menos del 50 % de su capacidad instalada
- la incidencia de la pobreza generalizada en nuestro país (más del 70 % de la población vive en la pobreza)

Esto nos hace pensar en que la población nacional busca sobre todo las botas de trabajo (más baratas y duraderas), las abundantes chinelas baratas, y el calzado extranjero (más vistoso y barato).

4. ¿Existe beneficio en la relación de subcontrato?

En todo este mundo difícil de la relación del pequeño productor con el grande, de lo positivo y lo negativo de estas relaciones, de sus quejas y realidades, queremos -al finalizar este trabajo- exponer nuestro juicio sobre el estudio realizado.

El pequeño artesano se siente inseguro en la relación con la fábrica para la que trabaja. Esto se muestra de varias maneras: el bajo número de subcontratos que están operando actualmente; los antiguos 'maquileros' que abandonaron esta relación con las fábricas; los que recibieron propuestas que rechazaron; los que fueron llamados por las fábricas y no se presentaron.

Todo esto nos obliga a plantearnos que algo profundo está mal planteado en la relación entre las partes involucradas. Por una parte, los artesanos no encuentran seguridad en la relación con las fábricas; por otra, la venta hacia el extranjero resulta para ellos incierta y difícil, aunque les produce mayores beneficios que la producción subcontratada o las ventas dentro del país.

Terminamos con una queja general de muchos maestros zapateros. 'Hay un total olvido de la obra del artesano por parte del gobierno'. Al preguntarles si creen que el pequeño artesano logrará mantenerse dadas las actuales limitaciones técnicas, productivas y de difícil solvencia económica, recibimos esta respuesta: 'Con una renovación de materiales y máquinas, creando innovaciones, importando catálogos y muestras de nuevos calzados, se podría vivir y crecer. Pero si no existe una ayuda concreta, puede ser que no resulte nada y que no haya crecimiento ni renovación para el artesano'.

Cuando les preguntamos qué harían si se acabara la actual posibilidad de trabajo con la fábrica, un maestro zapatero nos respondió: 'Algunos modelos de calzados que comercializo son míos, originales

y con mi sello, y con mi edad no tengo otra cosa que hacer sino seguir siendo de por vida maestro zapatero. Ahora la fábrica es una ayudita temporal'. Ven el subcontrato como un apoyo económico temporal, sin olvidar la necesidad de hacer otros trabajos para equilibrar las épocas malas en la 'maquila' y garantizar la subsistencia.

Este estudio ha constituido una experiencia limitada y breve. Valdría la pena hacer, dentro de un tiempo, una segunda investigación de los mismos casos, para así evaluar y dar seguimiento a la relación taller-fábrica y viceversa.

Beneficios de la relación entre fábrica y pequeña producción

(Obtenidos de informes de maestros de talleres)

	Bajos beneficios		Medianos beneficios		Altos beneficios		Total
	Subcont	exsubcont	subcont	exsubcont	subcont	exsubcont	
Transferencia Tecnológica	0	4	2	0	7	3	16
Aprendizaje Empresarial	2	4	2	0	5	3	16
Aprendizaje recursos humanos	0	0	3	1	6	6	16
Mercados Seguros	0	1	0	2	9	4	16
Parciales:	2	9	7	3	27	16	64
Totales: 11	10	43	64				

Explicación de los valores de los beneficios.

1. Transferencia tecnológica:

Bajos: En los subcontratados no existió relación con la fábrica, porque ésta únicamente busca la técnica del pequeño productor.

Medios: Existió en los subcontratados, porque había queja casi continua de la búsqueda de copia de su propia técnica.

Altos: En ambos grupos había aceptación positiva de la corrección y control de sus trabajos llevados a la fábrica.

2. Aprendizaje empresarial. (Fortalecimiento del conocimiento de la dirección empresarial):

Bajos: Algunos subcontratados no desean atender parámetros pedidos por la dirección de la fábrica.

En los exsubcontratados no hubo relación con su fábrica, sino sólo de producción.

Medios: Entre algunos subcontratados fue un tema no buscado por ellos y se apreciaba poca relación con la dirección.

Altos: Reconocimiento de la formación y consejos de ampliación para con sus pequeñas empresas.

3. Recursos humanos. (Instrucción y carácter emprendedor. Difícil catalogación de esta realidad, porque la visita al personal del taller fue breve):

Medios: En los subcontratados y exsubcontratados se da cierta formación, pero existían quejas por la baja de personal o por parte de los trabajadores.

Altos: En los talleres subcontratados y exsubcontratados admiración y aceptación muy alta por ampliación del taller y producción. Ambiente positivo.

4. Seguridad del mercado:

Bajos: En el caso de un exsubcontratado quejas de producción y mercado interno, aunque exista una producción y mercado por parte de la fábrica.

Medios: Quejas similares al caso anterior

Altos: Tanto los subcontratados como los exsubcontratados afirman seguridad positiva en esa relación producción-comercio con las fábricas, pues ellas se responsabilizan de todo lo relativo a la comercialización.

Como **comentario final** concluiremos que aunque el número de las pequeñas empresas subcontratadas sea muy pequeño, lo mismo que las exsubcontratadas, podemos afirmar que muchas de esas empresas han obtenido altos beneficios de la relación con las fábricas en lo que se refiere a los cuatro parámetros buscados en la hipótesis: transferencia tecnológica, aprendizaje empresarial, aprendizaje de recursos humanos y mercado seguro.

El número bajo del **aprendizaje empresarial** entre los *subcontratados* –la diferencia a nueve lo anotamos al sector ‘medio’– ha dependido no de la posición de la fábrica, que siempre ha estado abierta a enseñar o a responder preguntas o planteamientos de cuestiones empresariales, sino de que algunos de los artesanos no tienen el nivel de instrucción necesario para entender las explicaciones, o que otros pequeños maestros han ido bajando su relación interna con la empresa. Parece ser que los problemas de falta de captación dependen de problemas de los artesanos, y no de la fábrica, según la mayoría de los entrevistados.

Hemos visto también que existen exigencias concretas por parte de una fábrica debido a que: el pequeño productor crea gastos extras en el transporte de materiales acabados, lo mismo que en el uso de materiales; no han creado tablas de tiempo y trabajo para pagar ni evaluar trabajos. La queja de la fábrica llega al punto de pedir la ‘creación de una Oficina de Empresa’ para asesorar a estos pequeños empresarios si buscan mejorar su producción y ampliar sus talleres.

Para ellos, como empresarios, existen muchas deficiencias; pero nosotros encontramos la existencia de pequeños avances en cuanto al crecimiento empresarial entre los pequeños empresarios.

En cuanto al apartado ‘medianos’ que aparece en el cuadro de **transferencias tecnológicas**, se recoge una queja frecuente hacia la fábrica debido a que los pequeños artesanos consideraban que ellos eran los técnicos y no la fábrica, y sentían como que la fábrica les copiaba o robaba su propia técnica. Algunas veces mantenían la relación sólo por necesidad económica.

En el cuadro **aprendizaje de recursos humanos** el apartado titulado ‘medianos’, se refiere a la casi carencia de trabajadores en tres talleres. Pensamos que algo sucede cuando el pequeño taller no busca una ampliación de su producción ante las dificultades, sean económicas o de otro tipo. Algunas situaciones de relaciones humanas no son superadas y llegan a producir conflictos serios.

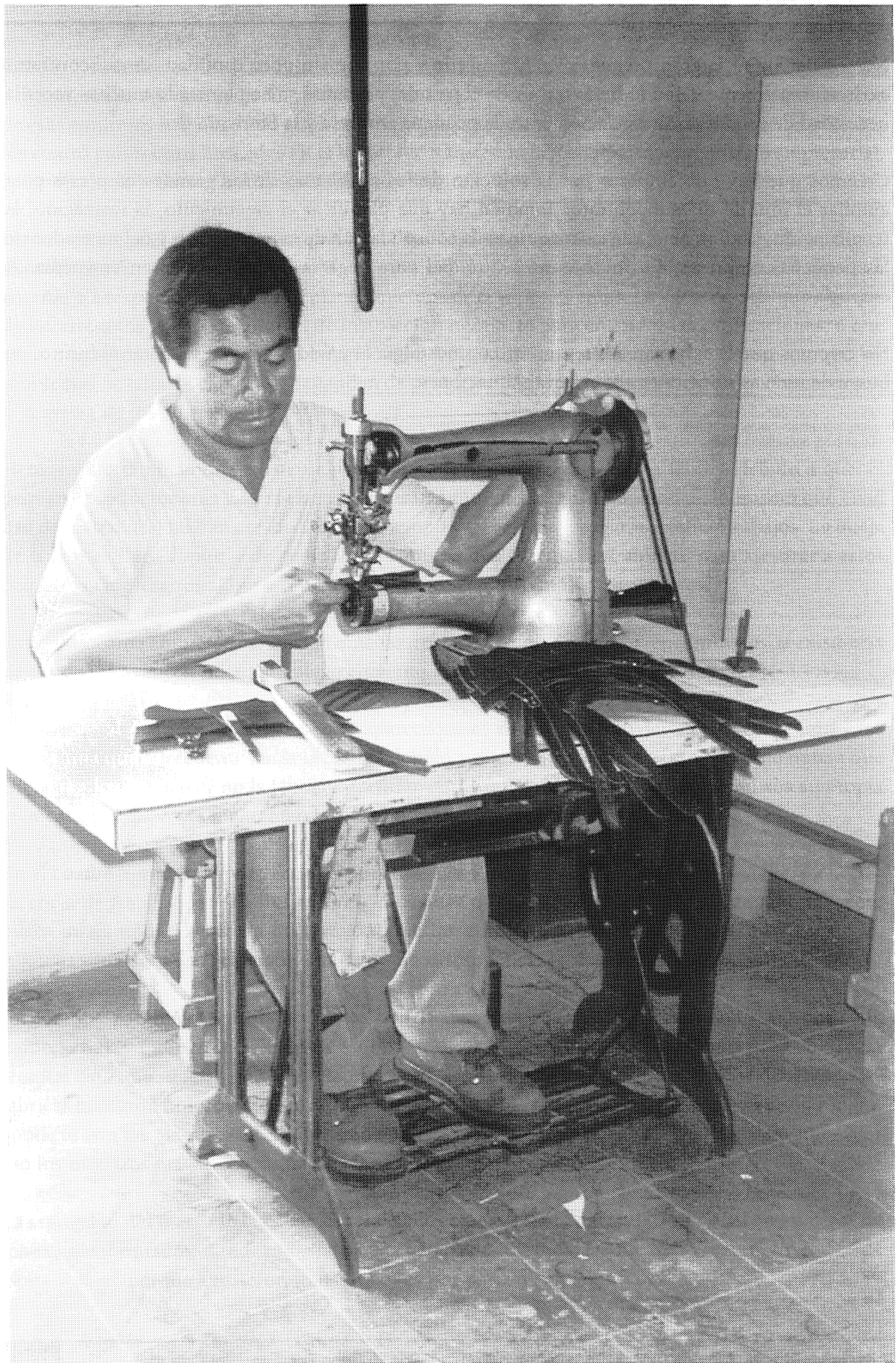
En los dos parámetros titulados ‘bajos beneficios’ en el cuadro de **tecnología y aprendizaje empresarial**, y que se refieren a exsubcontratados, no quiere decir que ellos no posean su propia técnica, sino que su relación con las fábricas contratadoras ha sido casi nula. Esto se debe a que las fábricas buscaron únicamente el trabajo y producción de los pequeños talleres, y no existió ningún contacto con los maestros artesanos, sino que únicamente pedía la realización de los encargos. Por eso los maestros juzgan que hubo mucho abuso.

La **seguridad del mercado** la hallamos total en los casos del subcontrato, pero no así en los casos de los exsubcontratados, donde hubo fallas en el mercado interno o en que hubo incumplimientos de venta y pago, porque existieron transgresiones por parte de algunas fábricas.

Nos queda ahora la gran pregunta: ¿Qué sucede y por qué tan poca cantidad de subcontratos existen actualmente, cuando hubo tantos en el pasado, y además se ha planteado muchas veces la necesidad de establecer una relación entre la pequeña empresa y la fábrica?

Creemos que hay que empezar por la solución de los problemas de las grandes empresas para ampliar el mundo del subcontrato. También hay que planificar el crecimiento, la formación, la tecnificación, la ampliación de las máquinas, la consolidación de la producción y del mercadeo de las pequeñas empresas. En fin, buscar la unidad para llegar a la transformación en medianas empresas independientes.

No creemos que la solución esté en mirar con nostalgia al pasado, sino en escrutar el futuro, en busca de nuevas soluciones ante nuevas situaciones.



Bibliografía

Aguilar Rojas, Maurilio: La pequeña y mediana industria en el proceso de reconversión productiva de Costa Rica. ONUDI. 1993.

BANCO CENTRAL DE NICARAGUA: Principales tipos de subcontratación de procesos industriales y sus diferencias fundamentales. (Fotocopia sin nombre autor). México D.F., 1981.

BANCO CENTRAL DE NICARAGUA: Departamento de estudios económicos. B.C.N., Managua, Nicaragua, 2000.

Berry, Albert: " Las tareas de la pequeña y mediana empresa en América Latina". Revista de CEPAL. Número extraordinario. Octubre, 1998.

COSUDE: Programa de fomento para la pequeña y mediana empresa en Nicaragua COSUDE. Managua, Nicaragua, 1997.

ERIC (Equipo de Reflexión Investigación y Comunicaciones): Impacto de la maquila en la juventud de una comunidad urbana: Colonia Berlín. El Progreso, Honduras. Ediciones ERIC, multicopia. El Progreso, Honduras, 2000.

Gómez Téllez, Josefina C.. Derecho Laboral I. NICA Ediciones. Managua, Nicaragua, 1997.

Leñero, José: "Etapas del concepto de calidad". La Prensa. Managua, Nicaragua, Jueves 14 de Septiembre del 2000.

López Somarriba, Yamileth: La pequeña industria nicaragüense: El reto de la integración. UCA. Managua, Nicaragua, 1994.

NAFIN-FLACSO: Proyecto de Investigación. NAFIN-FLACSO. México D F., 1995.

Parrilli, Davide M.: Análisis subsectorial en la rama cuero/calzado de Nicaragua. NITLAPAN-UCA, Managua, Nicaragua, Abril 2000.

Parrilli, Davide M.: Proyecto de investigación y fomento de cadenas agroindustriales y pequeñas industrias. NITLAPAN-UCA-CHRISTIAN AID (fotocopia), Managua, Nicaragua, Mayo 2000.

Rivas Mejía, Carlos: Impacto de los programas de ajuste estructural en las economías de pequeña escala en Nicaragua. El caso de la pequeña industria. NITLAPAN-UCA. Managua, Nicaragua, 1992.

Saba, Andrea: El modelo italiano: La especialización flexible y los distritos industriales. REUN. La Plata, Bs. As., Argentina, 1997.

Saenz, Alicia: "Líneas de discusión para la reconversión industrial de la rama cuero y calzado" Materiales de Estudio y trabajo n° 16. Fundación Friedrich Ebert. Managua, Nicaragua, 1994.

Sánchez Leyton, Rómulo: "Las Mipyme y el desarrollo empresarial". La Prensa. Managua, Nicaragua, 14 de Septiembre del 2000.

Anexos

El montador y las hormas

Las hormas son un gran tesoro del pequeño o mediano empresario, sea independiente o subcontratado, porque sin ellas no podrá crear y pensar en sus modelos o los que la compañía contratadora le pida. Existirán las propias y las que le prestará la fábrica.

El maestro, con su creatividad, es quien dará “forma y vida” a la horma de madera y hierro

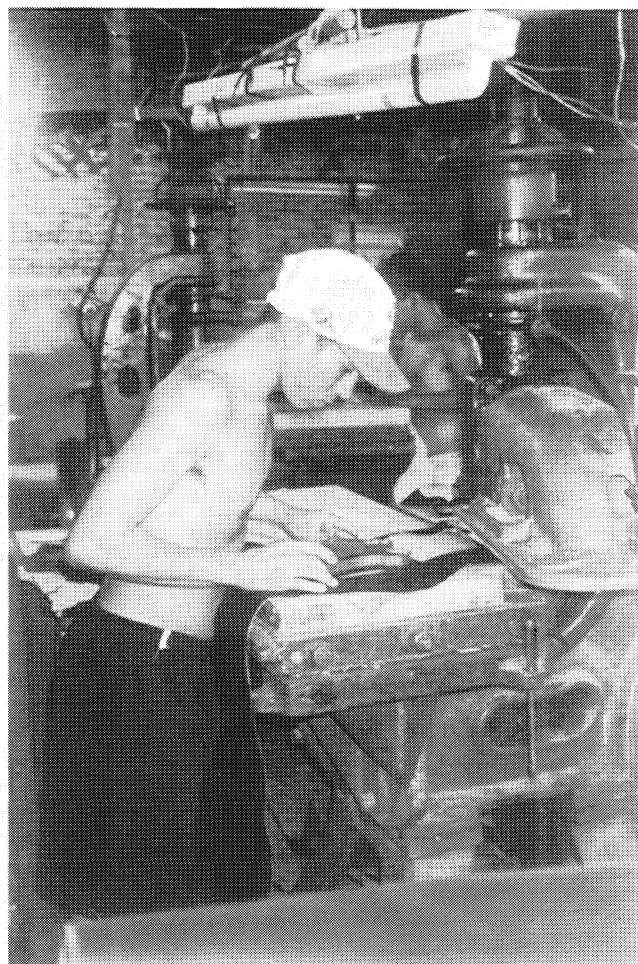


Cortador

y prensa troqueladora

En las micro y pequeña empresas de calzado, el cortado implica tecnicidad. Su habilidad es traducir la creatividad del maestro del taller.

Las actuales medianas empresas, algunas antiguas subcontratadas, ahora se independizan y han conseguido prensas troqueladoras, más o menos tecnificadas. su producción se amplia.





Montando los calzados

“Preparando el habillo”

“Desvirando la plantilla”





*Alistando las diversas
piezas del calzado:*

“Agujeando... calando...”



Alistado de calzado

“Fase del costurero”

Dos maestros zapateros
pequeños empresarios
subcontratados.

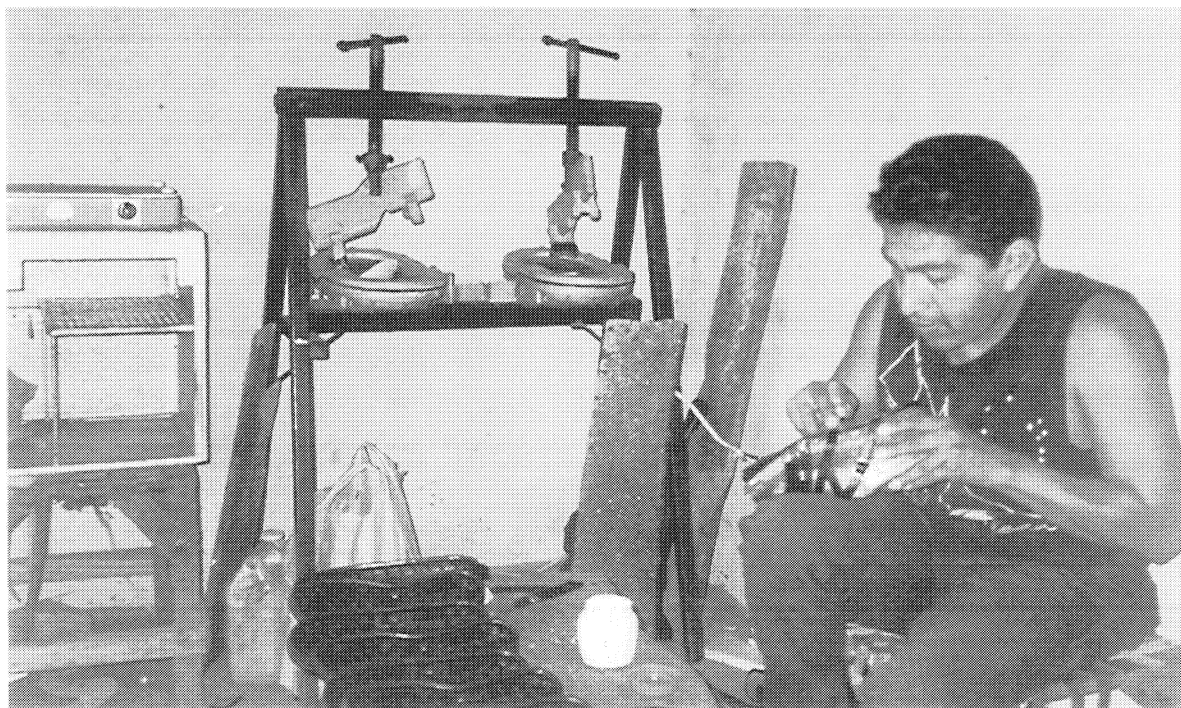


Fase del costureo

En la microempresa, el técnico costureador ha logrado adaptar una antigua máquina de coser ropa de su abuelita para alistar el calzado.



La otra es una antigua “máquina de costurear” fabricada para ello.



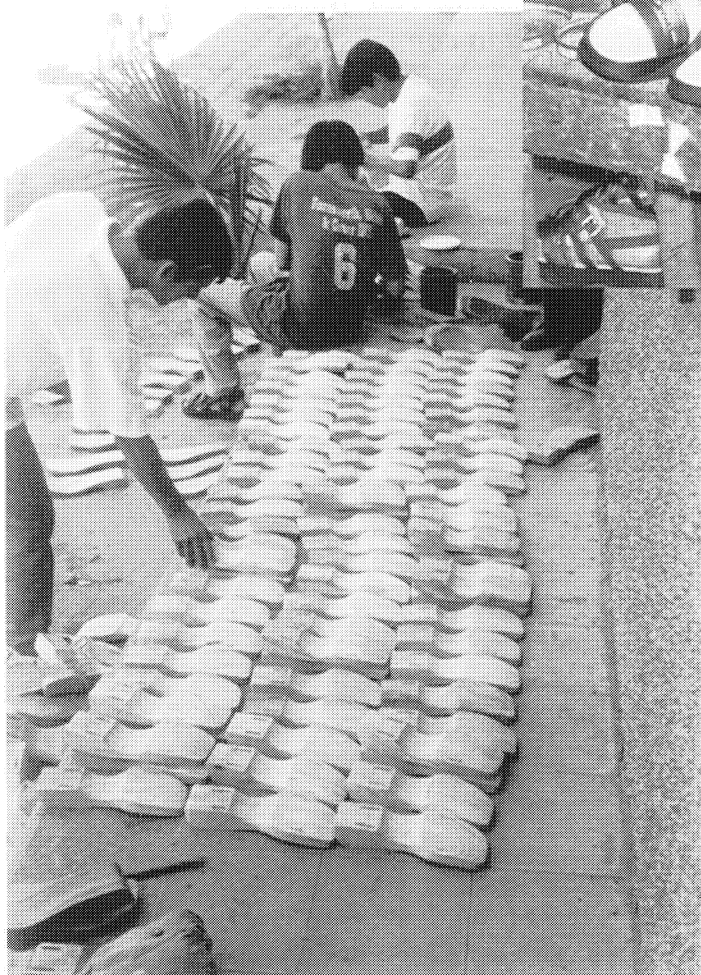
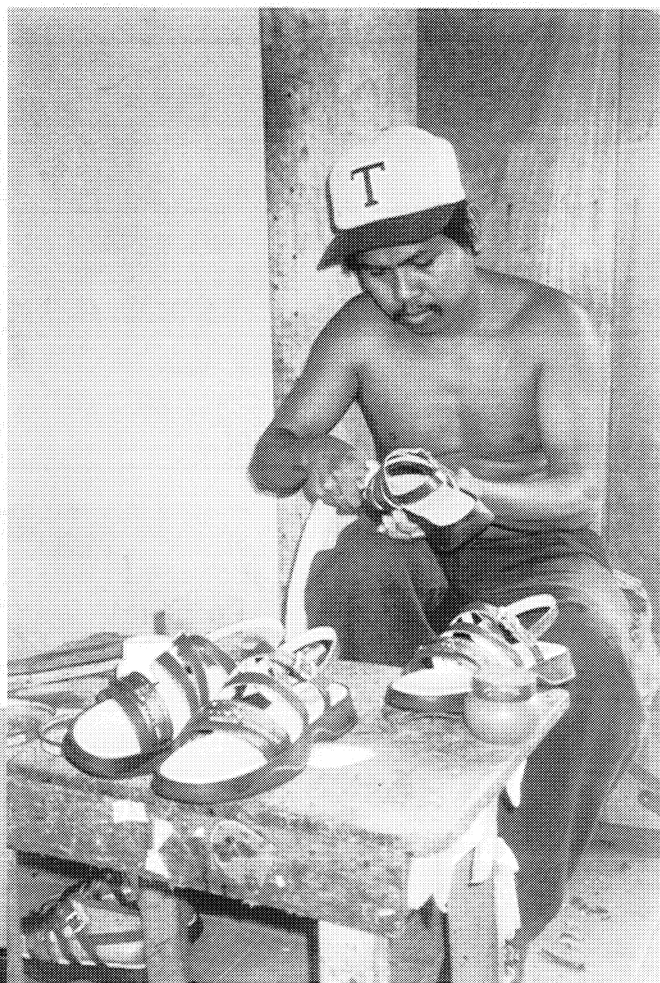
Fase del pegado y prensado del zapato armado con su suela

El encargado del pequeño taller utiliza prensas y resistencias que hablan de un mundillo de tecnificación

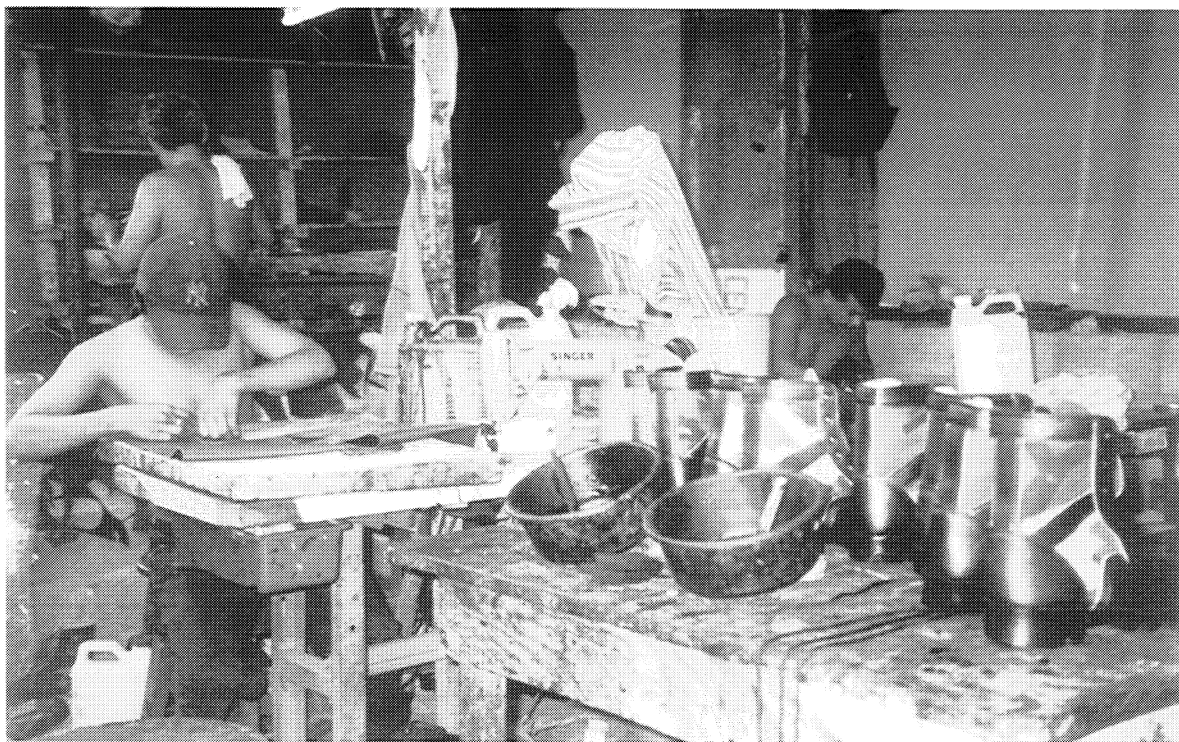


Estas prensas son utilizadas en el taller de su inventor. Es fundamental apreciar las variadas máquinas utilizadas para crear estas prensas, made in Masaya, para las botas de camuflaje.

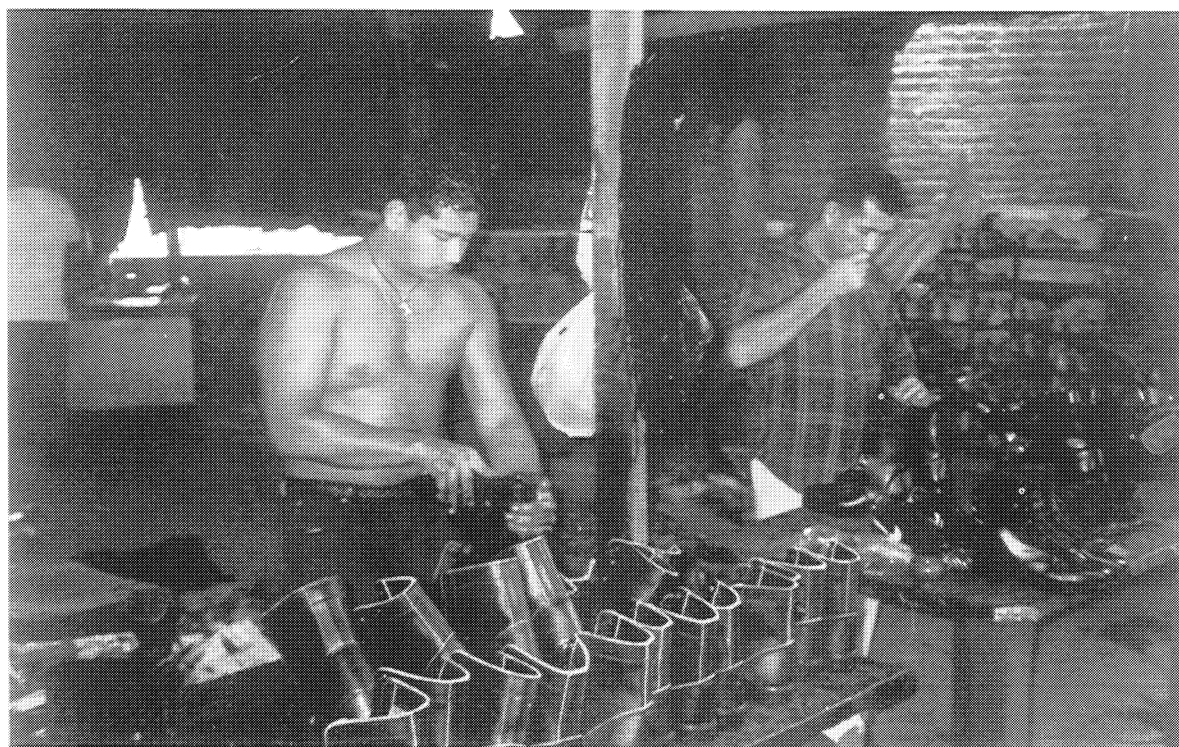
Montaje y revisión final de las sandalias antes de ser entregadas a la fábrica subcontratador de Managua.



Control de calidad de los zuecos que serán vendidos en Puerto Rico.



Botas finalizadas... las caribbean de camuflaje... en Masaya.




...y las de trabajo... en Granada.

Ambas son empresas independientes, que fueron subcontratadas a fábricas nacionales



Christian  Aid

nord  süd

Instituto Austriaco para
la Cooperación

